« Les maisons des associations dans les réseaux territoriaux de développement de la vie associative»

38èmes Rencontres nationales du RNMA à Marseille

Juin 2013

Le Reseau national des Maisons des Associations 3
Les Rencontres nationales du RNMA 4
INTRODUCTION 5
LES INTERVENTIONS 5
Serena Zouaghi, conseillere municipale deleguee a la Cite des Associations 5
Luc de Backer, president du Reseau national des Maisons des associations 7
Carole Orchampt, deleguee nationale du RNMA 8
LES RESULTATS DE L'ENQUETE 8
Les publics 9
La notion de reseau 9
Quelle dynamique du reseau en relation avec la dynamisation de la vie associative locale ? 10
L'implication des Maisons dans des actions de mise en reseau sur leurs territoires 11
Se mettre en reseau : oui ; mais pourquoi ? À quel besoin cela repond-il ? 11
Zoom sur la question regionale 12
LES ATELIERS 13
Atelier 1 - Le role des Maisons aupres des collectifs et cooperations interassociatives sur leur territoire de proximite 13
Témoignage d'Alain Detolle (MIAM de Faux-la-Montagne) 14
Témoignage de Patrick Hallard (délégué à la vie associative à Saint-Jean-de-Braye) 17
Atelier 2 - Le role et les apports des Maisons sur la question de la professionnalisation 20
Témoignage de Delphine Morvan (Directrice de Vélizy Associations) 20
Témoignage d'Alexandre Bailly (Chargé de mission, service Vie associative de Montreuil) 23
Atelier 3 Les maisons des associations dans les reseaux territoriaux de developpement de la vie associative 26
Témoignage d'Agathe Minne (Déléguée territoriale RNMA Nord-Pas-de-Calais, Maison de la Vie associative de Dunkerque) 26
Renaud Drouy (Délégué territorial RNMA Rhône-Alpes – AGLCA Bourg-en-Bresse) 29
JOURNEE THEMATIQUE 34
Introduction 34
Séréna Zouaghi - Elue à la vie associative - Marseille 34
Luc de Backer – Président RNMA 35
Restitutions des ateliers « valorisation » 38
Rôle des Maisons auprès des collectifs et des coopérations inter-associatives sur les territoires de proximité 39
Mobilisation des ressources et compétences internes et externes au service de la professionnalisation des associations 41
Attendus et plus-values des actions de portées régionales 42
Restitution des ateliers « exploration » 45
Atelier 1 - enjeux et modalités d'action en faveur d'une citoyenneté associative de proximité 45

Atelier 2 – le rôle et les apports des MDA et quel partenariat au profit de la professionnalisation des associations *46*

Atelier 3 - le rôle et les apports des MDA quant aux enjeux d'une action régionale pour le développement et la professionnalisation des associations *48*

EFFET MIROIR DES PARTENAIRES 49

Sandrine Aboubadra, responsable du programme DLA au sein de l'AVISE *49*

Francine Evrard, vice-présidente de la CPCA, secrétaire générale de la FONDA *50*

David Heckel, directeur de la CRESS PACA *52*

Les échanges *54*

LA TABLE RONDE 56

Hélène Ferrero, déléguée régionale PACA Fondation Orange *56*

Louis Lippi, coordinateur régional de l'ADES - MACIF *56*

Sylvie Banoun, sous-directrice de la DJEPVA *57*

Delphine Roux, chef de projets Fondation SNCF *61*

Fathia CHEKARNA, Service Développement Associations & Collectivités, MAIF *61*

CONCLUSION **63**

Luc de Backer, Président du RNMA *63*

Le Réseau national des Maisons des Associations

Le Réseau National des Maisons des Associations soutient le développement des structures locales d'aide à la vie associative sur l'ensemble du territoire. Il crée entre elles des synergies pour accroître l'efficacité de leur action. Ses missions sont :

• L'aide au développement des structures

• Les synergies entre les Maisons des associations avec le réseau

• Être force de proposition pour la mise en place de politiques d'aide au secteur associatif

Plus d'informations sur le site du réseau.

Les Rencontres nationales du RNMA

Les rencontres nationales sont toujours un moment fort et riche de la vie du réseau. C'est, en effet, un temps de partage, de rencontres et d'échanges pour l'ensemble des membres.

C'est d'abord la rencontre avec les enjeux de la vie associative. Les rencontres sont toujours portées sur une thématique qui fait écho aux problématiques de ses membres et à l'actualité de la vie associative. Aujourd'hui, chacun est pris dans son activité quotidienne, les rencontres sont un temps pour prendre du recul sur son activité et ses pratiques.

C'est aussi une rencontre humaine qui permet de tisser des liens forts entre les participants. Faites de réflexions et de débats, les rencontres sont également un moment de convivialité.

C'est enfin la rencontre avec un territoire et une Maison des Associations. Chaque édition des rencontres nationales est organisée dans une Maison adhérente au réseau. C'est un moyen de découvrir concrètement le travail de cette Maison accueillante, mais également les spécificités du tissu associatif local et du territoire. La préparation et la mise en œuvre des rencontres sont le fruit d'un travail de co-construction entre la Maison accueillante et le Réseau national.

Les rencontres du RNMA connaissent un fort succès avec, d'année en année, un nombre croissant de participants. En décembre 2012, près de 100 personnes se sont retrouvées pour partager et échanger lors des 37èmes rencontres nationales qui se sont déroulées à Bourg-en-Bresse.

Les interventions

Séréna Zouaghi, conseillère municipale déléguée à la Cité des Associations

Il y a eu un contretemps, car Monsieur le Maire a dû partir au Sénat où est débattu un grand sujet sur la métropole à Marseille. Il m'a demandé de vous présenter ses excuses et de vous témoigner toute sa gratitude et sa reconnaissance.

Chers amis, bienvenue à Marseille pour ces 38es Rencontres du Réseau.

C'est pour moi un plaisir de vous recevoir au nom de Jean-Claude Gaudin, à la Cité des associations, structure municipale dédiée à la vie associative marseillaise. Comme a dû vous le dire Marie-Christine Guillaume lors de la visite, il y a 750 adhérents dans la Cité des associations. Cela ne correspond pas au nombre d'associations présentes dans la ville de Marseille, puisqu'il y a environ 8 000 associations actives en notre ville. Ce plaisir est double, car en cette année européenne dédiée à la citoyenneté et Marseille capitale européenne de la culture, j'ai à cœur de vous faire l'éloge du tissu associatif marseillais.

Il est vrai que Marseille est une ville de longue tradition associative, car bien avant la loi de 1901, en 1892 les comités d'intérêt de quartier (CIQ) s'étaient déjà inscrits dans la démocratie locale et à partir de 1901, loi et date historiques pour l'élan démocratique, la vie associative n'a cessé de se développer pour accompagner l'histoire de Marseille. Diverses et multiples, selon les époques les associations marseillaises se pérennisent, se succèdent, se recomposent et font du monde associatif marseillais un outil au service du « mieux vivre ensemble » des citoyens phocéens. « Mieux vivre ensemble » est le nom du plan mis en place dès 2008 par Jean-Claude Gaudin dont l'objectif est de permettre à Marseille de continuer à affirmer sa spécificité, sa fraternité à partir de sa transformation que la municipalité désire harmonieuse et dynamique pour tous. Aussi, Marseille bénéficie-t-elle d'un modèle social et de solidarité plus développé qu'ailleurs, et c'est un véritable laboratoire social pour la France et l'Europe qui témoigne de sa volonté d'intégrer toutes les cultures, toutes les origines et toutes les communautés. Ambitieuse pour ses résidents marseillais, la municipalité désire leur donner les trois forces du citoyen : le pouvoir, le savoir, le vouloir. Et sa politique sociale vise à ne laisser personne au bord du chemin dans une ville en pleine métamorphose.

Alors, Marseille a pour vocation d'être la ville de destination incontournable en Europe : première métropole centre d'affaires et de plate-forme d'échanges du sud européen, ville de la connaissance et de la créativité. Mais c'est aussi une ville rassemblée autour d'un projet commun et cette réussite partagée ne peut se faire que grâce au lien social que porte le monde associatif marseillais.

Alors, comme dans beaucoup de villes, une délégation a été consacrée à la vie associative, la Cité des associations est le symbole de la considération et de la reconnaissance de la vie associative marseillaise sur le plan politique. En effet, sans souhaiter instrumentaliser les associations, la municipalité est consciente que ces dernières sont des partenaires incontournables de certaines politiques publiques. Cette reconnaissance qui est aussi nationale a été consacrée au plus haut niveau de l'État avec la création du Haut conseil à la vie associative en 2010. Loi préférée des Français, la loi 1901 n'a pas inventé la liberté d'association, mais en a permis l'exercice effectif. Cette liberté a été un élan extraordinaire permettant aux associations d'investir au fil des époques tous les secteurs socio-économiques et sociétaux, et certains parlent même de galaxie associative, tant ces 1 300 000 structures sont différentes.

> Le dialogue civil, qui est l'échange continu et structuré que les responsables politiques entretiennent avec les organisations de la société civile est à l'ordre du jour

Alors, le secteur associatif a le vent en poupe et bénéficie de la confiance des Français qui pensent que les associations peuvent jouer un grand rôle pour préserver et favoriser le lien social, notamment en période de crise. Porteuses d'une demande citoyenne d'innovation politique et sociale, les associations sont

des courroies d'idées auprès des pouvoirs publics. De plus, elles sont de véritables laboratoires de démocratie où l'on éprouve et partage le sens du collectif, la responsabilité et le partage des projets. Ainsi, l'idée que la démocratie ne peut se restreindre aux seuls suffrages et que les corps intermédiaires ont un rôle à jouer dans l'élaboration de la décision fait son chemin. Il s'agit d'augmenter l'implication des citoyens dans la vie politique et de permettre un nouvel espace aux expressions citoyennes et associatives pour valoriser l'expertise dont elles font preuve sur beaucoup de sujets. C'est en ce sens que M. François Fillon a chargé en 2010 M. Luc Ferry de lui remettre un rapport sur la représentation du monde associatif dans le dialogue civil. J'espère évidemment que toutes ces initiatives pour promouvoir le monde associatif et lui donner la place qu'il mérite seront poursuivies par le gouvernement actuel, par exemple la mise en place de la Charte d'engagement réciproque pour laquelle d'ailleurs l'avis du Réseau a été sollicité, mon cher Luc de Backer.

Revenons à Marseille où le cœur de la vie associative bat en sa Cité. Vous avez pu voir le magnifique immeuble au charme patiné, situé en plein cœur de Marseille sur notre légendaire Canebière. De nombreuses restaurations ont été faites pour préserver des sculptures classées. Cet espace propose 2 000 m² et bientôt 2 400 aux associations marseillaises qui souhaitent adhérer pour profiter de tous les services proposés. Un solide travail de communication a été pensé et mis en forme à la Cité par l'édition du « Petit repère », un magazine de la Cité des associations qui permet aux adhérents de présenter leurs activités, de faire connaître tous les moyens que la ville de Marseille mobilise pour les soutenir. La diffusion de ce magazine ne cesse d'augmenter et un onglet spécial « Cité des associations » est maintenant visible sur marseille.fr, le site de la ville. En quelques années cette structure municipale est devenue le vrai rendez-vous des associations phocéennes, grâce à toutes ces actions et activités développées et notamment « Vivacité », le festival des associations, vitrine à ciel ouvert du monde associatif marseillais. Chaque année ce grand moment de la vie publique marseillaise attire un public de plus en plus nombreux, puisqu'il y a eu 10 000 visiteurs en 2012 au parc Borely. D'autres temps forts et très appréciés ont été développés, les salons de l'information associative semestriels dont le but est la mise en lien des responsables bénévoles associatifs avec leurs partenaires potentiels (banques, assurances, mutuelles, comptables, juristes, associations d'aide au soutien, associations d'économie sociale et solidaire), les bourses au bénévolat en mai et en décembre, la semaine du bénévolat organisée aussi en décembre en écho à la Journée mondiale du bénévolat.

Évidemment, avec Marie-Christine Guillaume et toute l'équipe de la Cité, nous suivons au plus près l'évolution de ce qui est l'essence même de la vie associative, sa cheville ouvrière : le bénévolat. Je n'oublie pas les trois rôles des Maisons des associations : agent de développement de la vie associative locale, plate-forme d'accueil des associations, lieu de démocratie. À la Cité nous avons pris conscience de la difficulté actuelle pour certaines associations de renouveler leurs équipes dirigeantes ou de trouver simplement des bénévoles. Des actions ont été mises en place pour accompagner les associations dans cette démarche, une convention avec France Bénévolat Marseille qui tient régulièrement des permanences à la Cité, la mise en ligne d'une bourse aux bénévoles sur le site marseille.fr, l'acquisition de passeports bénévoles édités par France Bénévolat et l'information auprès des associations de ce document qui permet de valoriser leur engagement bénévole, notamment dans le cadre de la valorisation des acquis de l'expérience. Alors, chers amis, nous avons tous pour ambition d'inciter le plus grand nombre de Marseillais à découvrir l'engagement associatif et à devenir bénévoles, aussi est-il important de donner une idée de la diversité du bénévolat et de ne pas figer celui-ci dans une image dépassée. Le bénévolat ne doit plus être considéré comme chronophage, mais comme un moyen d'optimiser son temps en se rendant utile avec plaisir. C'est un des grands thèmes développés par la Cité des associations et je ferai donc la transition avec les thèmes des travaux de ces 38es Rencontres : une association trouve sa légitimité dans la valorisation d'un projet inscrit dans un territoire de vie et qui met en mouvement divers acteurs, d'où l'importance de « faire réseau ».

> « Le développement de la vie associative est lié à celui des territoires, les associations se pensent non seulement par rapport à leur objet propre, mais dans la complémentarité avec les projets d'autres associations sur le même territoire »

Alors à Marseille comme ailleurs, nous nous employons à être au plus près des besoins des associations, nous sommes donc présents dans le Réseau depuis sa création, ce qui nous permet d'échanger avec les autres structures, de nous enrichir de leur expérience, de transmettre les bonnes pratiques marseillaises. Alors encore une fois, nos journées d'étude seront riches de nombreux témoignages et de la participation de partenaires à qui je renouvelle tous mes remerciements, et surtout merci à tous d'avoir accepté de venir à Marseille pour

ces temps d'échanges, de réflexion et de travail.

Bon après-midi, mais l'heure est venue de se mettre au travail et pour lancer ces premiers ateliers, je passe la parole à notre président, Luc de Backer et je renouvelle tous mes remerciements à Carole Orchampt et toute l'équipe du Réseau. Merci à tous.

Luc de Backer, président du Réseau national des Maisons des associations

Merci Séréna Zouaghi pour ces mots d'accueil qui manifestent tout l'intérêt que la ville de Marseille et toi en particulier, maire adjointe à Marseille et vice-présidente du Réseau par ailleurs, vous portez à la vie associative et à notre Réseau. Il y a des rencontres qu'on attend fébrilement pendant 6 mois, les Rencontres nationales sont toujours un intense moment de retrouvailles, parce qu'il s'y passe plein de choses dans le domaine de la convivialité, de la rencontre, mais aussi de l'enrichissement dans les domaines qui sont les nôtres et pour nous outiller plus solidement dans notre travail dans nos territoires, auprès de nos associations.

Il y a des mots qui ressortent dans le vocabulaire des sciences sociales : réseau, partenariat. Est-ce que ce sont des mots à la mode ou est-ce que ce sont des mots qui manifestent ce que l'on appelle aussi dans le jargon un peu prétentieux « un nouveau paradigme », c'est-à-dire des nouveaux contours de ce qu'est le monde associatif. Nous pensons au RNMA qu'effectivement, il se passe quelque chose de nouveau sous nos yeux, dont nous sommes acteurs sans parfois en percevoir suffisamment les contours. Il se passe quelque chose de nouveau dans la recomposition du paysage associatif.

C'est aussi cela que l'on vient chercher dans le Réseau, cette possibilité de mutualiser nos expériences, nos pratiques, de nous enrichir les uns les autres, d'être à un moment donné chacun, chacune d'entre nous centre du Réseau, cœur du Réseau, car porteur de « la bonne idée » qui essaimera et qui donnera aux autres des perspectives plus riches.

> Ces mots de « réseau » et de « partenariat » donnent à penser que quelque chose d'autre se vit au niveau de la capacité des associations à « faire société », à vivre ensemble et à se donner des projets collectifs.

Cet après-midi nous allons consacrer notre temps à cette ambition de partage, d'enrichissement mutuel, de co-formation, et nous avons le plaisir d'accueillir Lucile Manoury de l'Atelier coopératif et son équipe, ils vont nous accompagner pour ce travail. Bien évidemment, je crois que cela va de soi, mais j'appelle chacun et chacune d'entre nous à participer au maximum aux échanges, à ne jamais hésiter à témoigner de sa propre expérience ou à intervenir si certains aspects le questionnent.

Demain, journée d'étude sur les îles pour aller un peu plus loin dans cette réflexion sur la façon dont le Réseau, notre Réseau avec nos Maisons nous inscrivons dans des partenariats locaux, nationaux, comment nous tissons ces liens. Quelle ambition !

Et je termine en disant que tout ce travail, aujourd'hui, déjà de ce matin avec les correspondants régionaux, maintenant avec cet échange de pratiques et cette réflexion sur notre entrée dans les partenariats, demain sur la façon dont nous faisons réseau, tout ceci s'inscrit dans un travail beaucoup plus large que mène Jean-François Grillet, vice-président du réseau, et toute une équipe autour de lui, autour de la mise en place d'un projet stratégique du Réseau pour les 5 à 10 ans à venir. Finalement : comment se définit le Réseau, et qu'engage-t-il dans ce nouveau paradigme du paysage associatif français ? Quel programme !

Carole Orchampt, déléguée nationale du RNMA

Je tiens à saluer Marie-Christine Guillaume, directrice de la Cité des associations, toute son équipe, et bien entendu l'ensemble des acteurs de la région PACA qui ont été très impliqués dans l'organisation de ces rencontres nationales. Impliqués aux côtés de l'Atelier coopératif que Luc de Backer a cité, puisque l'Atelier, qui est l'un des partenaires du Réseau à l'échelle nationale sur la démarche d'accompagnement des Petites et moyennes associations employeurs, a assuré un appui à la préparation de ces Rencontres. L'atelier Coopératif animera les ateliers et la plénière de demain au Frioul.

La thématique de ces Rencontres porte sur la place des Maisons dans les réseaux d'animation de la vie associative locale. Nous avons voulu construire le contenu en mobilisant très fortement notre Réseau: **12 témoignages de Maison des associations** vont se succéder au cours de ces 2 journées. Nous avons également sollicité les Maisons sur la fonction de rapporteur : pour chaque atelier nous avons un rapporteur (et un suppléant) qui rendra compte ce soir lors d'une brève synthèse, puis demain matin pour relancer les travaux. Aujourd'hui il s'agit d'une journée de valorisation des expériences des Maisons. Demain, nous nous ouvrirons vers l'extérieur, sur une exploration des modes de fonctionnement avec les autres réseaux, notamment les grands opérateurs de la vie associative, voire de l'Economie sociale, opérateurs nationaux, mais également locaux. Demain il y aura **12 intervenants extérieurs** qui interviendront lors des ateliers, ils participeront à nos travaux. Avoir autant d'intervenants extérieurs est une première en ce qui concerne l'organisation des Rencontres, mais leur thème justifie ce mode opératoire.

Les résultats de l'enquête[1]

Lucile Manoury, L'Atelier coopératif

Vous avez presque 20 ans en tant que Réseau (ce qui fait plaisir), d'où peut-être l'intérêt d'avoir cette thématique : 20 ans est l'âge où l'on s'ouvre le plus aux autres. Je ne sais pas si c'est une question d'effet de mode comme le disait Luc de Backer ou bien une nouveauté. La thématique des réseaux, de la mise en réseau et plus largement dans le champ associatif des regroupements fédéraux n'est pas neuve.

> La mise en réseau est une approche polysémique, c'est-à-dire qu'elle a plusieurs sens, elle peut avoir plusieurs portées

Vous êtes bien placés pour le savoir, une fédération n'est pas un réseau. Nous sommes ensemble au cours de ces 2 jours pour rechercher, de la place et des fonctions qui sont les vôtres, quel sens vous pouvez trouver à la mise en réseau, autour de quel enjeu, autour de quelle stratégie (puisque vous allez entamer un travail sur le projet stratégique du Réseau national des maisons des associations), mais aussi en réponse à quels besoins. Bien sûr, il y a de très nombreux réseaux, il est impossible de se pencher sur tous, d'où l'importance de la réflexion partagée au cours de ces Rencontres, à la fois pour chacune de vos Maisons, pour les associations avec lesquelles vous travaillez et en tant que RNMA, de réfléchir, d'y voir au moins plus clair sur la notion de réseau.

Je répéterai un peu ce qu'a dit Luc de Backer, c'est-à-dire qu'au-delà des organisations, des compétences, des postures diversifiées qui sont les vôtres, le travail en réseau au sein du RNMA ou à l'extérieur peut favoriser l'impact de vos actions et plus largement l'impact des associations pour lesquelles vous travaillez.

Nous avons conçu un questionnaire pour nourrir ces Rencontres. Comme le disait Carole Orchampt, une trentaine d'entre vous a répondu. Je voudrais signifier que **parmi les répondants, Maisons municipales et Maisons associatives sont quasiment à parts égales, c'est intéressant car cela**

[1] *Accéder aux résultats de l'enquête détaillée et à l'ensemble des réponses au questionnaire*

donne vraiment un panel illustratif de la richesse qui fait votre Réseau. Je vais m'appuyer sur ce que vous avez fait remonter pour éclairer cette notion de réseau.

Que nous apprend le questionnaire de vous-mêmes ?

La première chose concerne **les fonctions**. Si l'on veut pouvoir se dire « mais finalement quel est le sens des réseaux et autour de quels réseaux faut-il travailler », encore faut-il être très au clair par rapport à ce que l'on est soi-même. Le questionnaire nous apprend :

- que la mise à disposition de moyens logistiques est bien sûr une fonction historique dans vos Maisons, mais elle ne contribue pas toujours à la définition première d'une Maison des associations ; la logique « d'hôtel associatif » a été peu retenue par les Maisons qui ont répondu ;
- en revanche, que vous soyez Maisons municipales ou associatives, vous vous définissez prioritairement comme une structure polyvalente ; les Maisons associatives ont plutôt retenu la notion de « structure ressource » (positionnée en fonction d'un projet propre, promouvant l'autonomie des associations, la mise en relation interassociative, le développement de projets au service de la citoyenneté) ; les Maisons municipales ont plutôt retenu la notion de « structure polyvalente » ; ces deux entrées ne sont pas incompatibles, nous en déduisons que vous avez un point commun qui est de sous-tendre un vaste ensemble de tâches au service de la vie associative de proximité.

Les publics

- vous travaillez principalement avec des associations bénévoles ;
- mais un certain nombre de Maisons et notamment des Maisons associatives travaillent aussi au service d'un public de porteurs de projets et plus largement d'associations employeurs ;
- lorsque l'on regarde le volume de public employeur ou bénévole qui sont les vôtres, nous nous rendons compte que vous vous inscrivez dans les grandes proportions nationales entre les associations bénévoles (plus de 80 % des associations) et les petites associations employeurs (globalement autour de 15 à 20 % des associations) ;
- ces valeurs sont assez variables d'une Maison à l'autre, sachant que seule une Maison municipale a souligné le fait de ne pas avoir d'action spécifique envers les associations employeurs ; l'ensemble des autres répondants a aussi un certain nombre d'activités au service du public ;
- de façon plus marginale vous avez des publics de demandeurs d'emploi, d'habitants, de juniors associations, ou encore en interface des institutions.

Je me permets de souligner ces faits parce que vous êtes « multifonctions », vous êtes « multipublics », ce qui ne facilite pas l'entrée dans la question : « mais à quels réseaux devons-nous nous adresser ? »

La notion de réseau

- certains parlent de « réseaux formels » voire de « réseaux institutionnels » ; d'autres parlent de « réseaux informels » ;
- certains parlent de « réseaux de compétences », de « réseaux techniques » ; d'autres parlent de « réseaux politiques » et de lobbying ;
- certains parlent de « réseaux sectoriels » et d'autres de « réseaux territoriaux ».

Il me semble que ces 3 grandes catégories couvrent la cartographie, certes complexe, mais la cartographie de la nature des réseaux existants et sur lesquels vous pouvez vous appuyer. Que pouvons-nous attendre de ces réseaux sectoriels, territoriaux, formels, informels, de compétences ou politiques ? Vous dîtes que c'est la recherche d'une plus grande efficience et de plus d'impact dans vos actions. Il est possible d'explorer cela dans vos 3 cœurs de métier :

- le dynamisme de la vie associative est une préoccupation centrale pour vous ; donc la question est de savoir sur quels réseaux s'appuyer pour favoriser le soutien à la vie associative en proximité, et c'est le thème de notre atelier 1 ;
    - la professionnalisation et la consolidation des compétences des associations, qu'elles soient bénévoles ou employeurs ; réseaux territoriaux, réseaux formels, réseaux

institutionnels autour de la consolidation de compétences et la professionnalisation des associations.

Nous allons travailler sur cette notion de professionnalisation des associations avec un point de départ important : celui de vos compétences propres. Vous avez des compétences internes : lesquelles ? Vous avez des compétences externes auxquelles vous faites appel : lesquelles ?

Enfin, vous n'êtes pas sans savoir que nous sommes en pleine évolution des compétences des collectivités, dans un contexte de décentralisation où l'échelon régional prend une certaine importance au regard des compétences qui seront confiées aux Régions. L'échelon régional doit être appréhendé par cet axe, et pas uniquement parce qu'un processus de régionalisation de votre pratique en réseau est en cours. Nous ne sommes pas en vase clos, et puisque vous avez la conviction que vous devez vous appuyer sur des réseaux pour démultiplier vos compétences, alors les compétences des Régions prennent une importance accrue.

Quelle dynamique du réseau en relation avec la dynamisation de la vie associative locale ?

Le questionnaire cherchait à relever comment les Maisons agissent sur la mobilisation des compétences des associations et leur mise en réseau. La totalité de l'échantillon affirme porter des actions spécifiques contribuant à la mise en réseau des associations. D'après l'analyse de vos réponses, il peut être considéré que c'est une des fonctions propres aux Maisons des associations. Il y a 3 modalités principales d'actions au service de votre fonction de mise en réseau des associations locales :

- les informations collectives,
- mais aussi les formations collectives (mises en œuvre par la totalité de l'échantillon des Maisons municipales),
- et puis encore les forums des associations, par exemple.

Certaines mettent en œuvre des rencontres sectorielles ou des rencontres thématiques qui peuvent contribuer également à cette mise en réseau. Je disais que vous étiez multifonctions, vous démultipliez les actions et les activités au service de cette mise en réseau, peut-être sans le formaliser. Cependant, cette œuvre de mise en réseau des associations locales induit une fonction extrêmement importante de communication. Effectivement, certaines ont des Lettres ou d'autres modes de communication ; quoi qu'il en soit cela prend une place importante dans vos réponses.

Une très grande diversité d'actions participe à cette mise en réseau. Cela va des trophées des associations, aux galettes des Rois, en passant par des manifestations conviviales annuelles, un travail spécifique à destination des jeunes pour favoriser leur engagement, ou encore un travail auprès des personnes handicapées ou des associations qui travaillent auprès des personnes handicapées, etc.

Autre élément qui participe à l'attention que vous portez à la mise en réseau sur votre territoire : c'est le caractère « sur mesure » des accompagnements ou des formations mises en œuvre. Cela renvoie à une démarche importante d'adaptation aux contraintes et aux besoins des associations avec lesquelles vous travaillez : enjeux de saisonnalité, enjeux d'horaires (en lien avec la mobilisation des bénévoles), etc.

Vos réponses mettent également en avant l'importance d'agir dans la co-construction des événements avec les associations pour conforter leur mise en réseau. Cette idée semble extrêmement importante quant à la qualité de vos fonctions et de votre compétence.

La mise en réseau telle que vous l'exercez peut également servir des objectifs précis :

- l'engagement des jeunes, par exemple pour mettre en place des Juniors associations ;
- la consolidation de l'action sectorielle, par exemple sur le développement durable ou sur l'offre éducative ;
- la mise en réseau au service d'une politique publique, par exemple l'animation d'un collectif inter-associatif CUCS, pour des Maisons qui se trouvent dans des territoires « Politique de la ville » ;

- au-delà de la question des politiques publiques, la facilitation du montage de projets inter-associatifs, cela a été relevé plusieurs fois ;
- l'appui de projets européens, par exemple sur l'engagement des personnes handicapées.

L'implication des Maisons dans des actions de mise en réseau sur leurs territoires

Non seulement vous êtes acteurs de la mise en réseau des associations, mais vous contribuez à favoriser la mise en réseau des associations sur votre territoire :

- plus de 80 % des répondants sont en relation avec des collectifs associatifs locaux ; cela semble un peu moins affirmé pour les Maisons municipales, plus fortement pour les Maisons associatives ;
- les implications les plus courantes concernent notamment les sports, la culture ou encore l'Economie sociale et solidaire ;
- les Maisons municipales paraissent plus impliquées dans des réseaux institutionnels de proximité, par exemple les conseils de quartier ou les groupes de travail CUCS ;
- certaines Maisons municipales favorisent néanmoins des collectifs informels, par exemple les « Territoires en transition » devenus un mouvement.

Ceci correspond à votre cœur d'activité au regard de la vie associative locale et territoriale. Au-delà, comment vous appuyez-vous sur la mise en réseau pour pouvoir faciliter la mobilisation de compétences ?

Le premier réseau de compétences est en votre sein : c'est celui des équipes salariées, largement mises en avant.

Au-delà des équipes salariées, ce sont les usagers et les membres qui sont reconnus par tous comme source de compétences, les membres des conseils d'administration bien évidemment, notamment dans les Maisons associatives.

Vient ensuite l'appel à 2 types de compétences externes : les réseaux dits de « personnes ressources sur le territoire » et les « acteurs de l'accompagnement ». Le réseau d'associations locales est également mobilisé, mais dans un moindre volume.

Au-delà des personnes ressources, les Maisons municipales font davantage appel à des prestataires que les Maisons associatives… selon vos réponses.

Le volet des compétences d'accompagnement prend une importance toute particulière dans les témoignages qualitatifs. Plusieurs Maisons ont cité des réseaux et des acteurs de nature extrêmement diverse en matière d'accompagnement : les MAIA sont bien sûr les plus fréquemment citées, mais il est également fait référence aux comités DLA, aux commissions Vie associative (par exemple des Conseils de développement), au regroupement de structures d'accueil et à d'autres réseaux (des réseaux propres à des territoires, par exemple le réseau SAVARA en Rhône-Alpes), ou encore des réseaux d'accompagnement d'entreprises (comme Créafil en Rhône-Alpes).

Se mettre en réseau : oui, mais pourquoi ? À quel besoin cela répond-il ?

Les sujets sont extrêmement variés. Vous avez besoin d'un réseau de compétences pour satisfaire l'ensemble des problématiques bénévoles : sa mobilisation, sa reconnaissance, son renouvellement, sa fidélisation, etc.

Vous avez également besoin de vous inscrire dans un réseau de compétences concernant les problématiques d'emplois rencontrées par les associations.

Autres besoins associatifs relevés nécessitant des compétences de votre part : la gouvernance associative et les éventuels conflits d'intérêts dans la direction des associations.

Les problématiques de financement : plus vous vous inscrivez dans un réseau de compétences outillé sur diverses problématiques financières, plus vous êtes efficaces dans la réponse, la formation, la prescription, l'orientation, le conseil aux associations.

À quel besoin répondent la mobilisation et la mise en réseau de compétences pour vous-même, pour la vie de vos Maisons, pour vos stratégies de développement ?

Le premier élément nommé unanimement est le besoin (c'est le cas de ces Rencontres) de pouvoir échanger sur les pratiques, échanger sur les outils, faire un travail partagé pour repérer des compétences.

Autre élément révélé comme besoin : la simplification dans la lecture des organismes œuvrant au soutien à la vie associative, et en particulier à l'accompagnement à la vie associative (c'est un vieux sujet que je pratique régulièrement et qui est loin d'être conclu). Lors de la journée de jeudi, nous aurons certainement l'occasion d'en parler avec certains partenaires.

Autre élément de besoins à travers le RNMA lui-même, et cela pose la question des regroupements régionaux : besoin de valoriser et de mutualiser des compétences à l'échelle nationale et à l'échelle régionale pour les mettre au service d'autres réseaux, ou pour répondre ensemble à des appels d'offres, ou pour travailler de façon plus collégiale sur des fonctions supports, par exemple la fonction RH qui est suggérée comme pouvant être mutualisée à l'échelle régionale ou nationale entre les Maisons.

Zoom sur la question régionale

Le sens de la portée d'une action régionale est très clairement perçu comme en témoignent vos réponses. Néanmoins, vous témoignez tous d'un faible recul par rapport à la régionalisation. Quel sens a pour vous la mise en réseau de vos compétences à l'échelon régional ?

> Certains ont donné des exemples : pouvoir s'entendre sur des notions importantes comme le développement territorial des associations, ou l'utilité sociale, ou se donner la capacité de porter un discours commun.
>
> Autre exemple : pouvoir échanger sur des problématiques constatées auprès du public, notamment sur les formes de gouvernance, sur de nouveaux outils d'accompagnement.

Dans quelle mesure peut-on mutualiser et en mutualisant innover ?

> Travailler ensemble à l'échelon national et régional fait appel à l'intelligence collective conférée par les réseaux.
>
> Autre exemple : l'enjeu de peser ou de se donner de la visibilité à l'échelle d'une région.

Quatre grandes fonctions ressortent du sens de l'action régionale des Maisons des associations :

- le besoin d'échanges, de pratiques, d'outils communs ;
- la mutualisation de fonctions supports (ceci paraît important à explorer et à réfléchir) ;
- la valorisation, mais aussi la mutualisation de vos compétences au regard d'autres partenaires ;
- les actions de lobbying (liens avec les réseaux des CRESS ou de la CPCA).

Je m'autorise une petite parenthèse : aujourd'hui, les CRESS et la CPCA (Conférence permanente des coordinations associatives) maillent l'ensemble des régions et de plus en plus. Elles deviennent des interfaces importantes du champ de la vie associative et du champ de l'Economie sociale, pas seulement à l'échelle nationale, mais également à l'échelon des territoires. La question de l'interface avec ce type d'instances est clairement posée et cette question de mise en réseau avec des instances de cette nature, qui sont plutôt des instances représentatives du champ associatif et du champ de l'Economie sociale est posée lors de ces Rencontres.

Vous avez témoigné de ce qui vous paraît important ou opportun, quant à la mise en réseau avec d'autres à l'échelle d'une région.

En premier lieu, il ressort **l'importance de pouvoir s'inscrire dans les réseaux territoriaux d'accompagnement**. Notamment dans les réseaux de Point d'appui à la vie associative (lorsqu'ils existent), les réseaux d'accompagnement à l'Economie sociale, voire les réseaux d'appui à la création d'entreprises (plus larges).

Les relations avec les réseaux d'accompagnement sont diverses et à diverses échelles territoriales. De fait, il n'existe pas un territoire, un département, une région où les réseaux d'acteurs de l'accompagnement sont comparables. Il est donc difficile de se donner une recette unique et homogène en ce qui concerne la façon de se mettre en réseau sur un territoire : par définition et

notamment pour les réseaux d'accompagnement, il y aura adaptation au paysage local afin de tirer parti des compétences et des plus-values de la mise en réseau.

Autre acteur cité dans l'intérêt de la mise en réseau régional : **les réseaux institutionnels d'agences et de collectivités, signalées par au moins 2/3 des répondants**. Là encore, il est signalé que les niveaux de développement, les centres d'intérêt, les capacités effectives des collectivités et les compétences sont trop différentes d'un territoire à l'autre pour les appréhender d'un seul bloc ou en une unique recette pour la totalité du RNMA.

La question des fédérations a été posée : vous êtes un petit nombre à trouver de l'intérêt à vous mettre en relation avec des fédérations à l'échelle régionale ou nationale. Néanmoins, certains l'évoquent, je laisse la question ouverte : en quoi, quel apport, quel sens peut avoir le fait de se mettre en réseau avec des fédérations régionales ou nationales dans le champ associatif ?

Tout ceci nous apprend que plus qu'un réseau spécifique, ce sont les stratégies de mise en réseau qui importent

Lors de ces Rencontres, n'abordez pas les ateliers pour essayer de construire une stratégie unique autour de la question : « quelle mise en réseau, pour quels besoins ? » La notion de réseau nous renvoie à une représentation complexe des compétences et des jeux politiques ; d'où, la question de l'entrée stratégique : chacun, de là où il se situe, par rapport à l'analyse des besoins, au sens perçu de la portée d'une action en réseau doit échanger, partager, mettre en perspective, révéler des réponses à cette question de la mise en réseau. L'objectif est que chacun reparte de ces Rencontres plus riche d'une stratégie à mettre en œuvre pour sa Maison.

Les ateliers

Atelier 1 - Le rôle des Maisons auprès des collectifs et coopérations inter-associatives sur leur territoire de proximité

La question à laquelle nous allons tenter de répondre est : quels sont les rôles des Maisons des associations ?

L'analyse du questionnaire a permis de repérer 3 modalités d'actions, 3 façons d'agir, 3 rôles à propos des modalités d'action au service de la mise en réseau :

- les informations collectives ;
- les formations collectives ;
- l'accueil ou l'organisation de forums des associations adhérentes ou d'un public sectoriel plus vaste.

Il s'agit de « sur mesure », même si quelques grandes modalités ont été repérées. Dans l'ensemble, les Maisons insistent sur le fait qu'elles doivent prendre en compte des facteurs divers. Par exemple, certaines doivent s'adapter au caractère saisonnier des activités de structures associatives.

Lorsque vous organisez ou lorsque vous êtes supports de ces modalités d'organisation, la notion de coproduction est forte : les Maisons ne travaillent pas seules. Il s'agit vraiment d'une interaction avec les associations dans la coproduction d'événements. Vous jouez un rôle central, un rôle pivot.

Les associations considèrent les maisons des associations comme un support, mais aussi comme un partenaire des actions mises en œuvre

Nous nous sommes également demandé à quels besoins vous répondiez. Lucile Manoury l'a relevé dans son intervention : quel rôle vous donnez-vous au sein de cette multiplicité du paysage associatif, entre les réseaux existants, les fédérations d'associations, les fédérations d'employeurs associatifs ? Est-ce un rôle qui est décidé, qui vous est imposé par les stratégies de votre conseil d'administration ? Est-ce que ce sont des réponses au fil de l'eau, au fur et à mesure des besoins qui émergent ? Pour les Maisons municipales, s'agit-il de feuilles de route fixées par les municipalités ou votre « élu de tutelle » ?

Il est certain qu'aujourd'hui une Maison des associations est devenue un lieu ressource incontournable. Le statut associatif d'une Maison peut-il répondre suffisamment aux demandes ?

Quels sont les avantages et les inconvénients des Maisons municipales et des Maisons associatives ? Le caractère « confortable » de la gestion financière a été fréquemment nommé pour les Maisons municipales contrastant avec le caractère souvent à géométrie très variable et en équilibre instable des Maisons associatives.

Après les témoignages, nous nous demanderons comment valoriser des actions qui fonctionnent bien sur votre territoire. Êtes-vous suffisamment au courant des actions menées ?

Toutes choses étant différentes (selon le territoire, les partenaires, les rayons d'action, les moyens), nous nous sommes demandés si sur une thématique donnée, vous pouviez vous appuyer sur des actions menées par une autre Maison ? Pouvez-vous disposer de ces ressources ?

Nous nous demanderons ensuite comment vous vous y prenez, avec quelles ressources, en tenant compte de quelles contraintes, vous envisagez de promouvoir le développement associatif de vos Maisons ?

Ce vaste chantier continuera demain avec les enjeux.

Témoignage d'Alain Detolle (MIAM de Faux-la-Montagne)

La demande qui m'a été faite était de présenter l'un des outils mis en place à Faux-la-Montagne et qui s'appelle **un fonds de dotation solidaire**. Cet outil peut être intégré à ce qui vient d'être présenté, car c'est une manière de travailler avec des partenaires et des collectifs de notre territoire.

MIAM, la Maison inter-associative de Millevaches existe formellement depuis 2009, structurellement et financièrement à partir de 2013. L'action de démarrage date de 2007 dans la mesure où c'est une entreprise qui, notamment, gère la revue « Association mode d'emploi » que certains d'entre vous connaissent et dont le siège se trouve sur le plateau de Millevaches. Notre activité ayant trait à la vie associative, en 2007 à notre arrivée sur le plateau, nous nous sommes trouvés face à de nombreuses demandes d'informations techniques de la part de responsables d'associations locales. Sur ce territoire, il n'y avait pas même une structure spécifique pour répondre à ces demandes, certaines le faisaient un peu, mais de manière informelle. Nous avons commencé à répondre nous aussi de manière informelle, puis nous avons formalisé ce travail au bout de deux ans. Maintenant, nous nous structurons, y compris en construisant un budget pour aller vers une première embauche, probablement début 2014.

Nous sommes dans le parc naturel régional de Millevaches (PNR Millevaches), côté ouest du Massif central, à cheval sur la Creuse et la Corrèze, territoire particulièrement « rural profond ». La densité de population est très faible, en revanche, la proportion d'associations par rapport au nombre d'habitants est très importante. Dans la mesure où les services publics se sont retirés de ce territoire, c'est une zone ayant des problématiques du même ordre que celles de quartiers en difficulté (moins la violence des rapports sociaux). Nous sommes sur un territoire spécifique qui a des réflexes de fonctionnement collectif peut-être plus qu'ailleurs. Ceci crée une dynamique globale très intéressante qui amène à mettre en place beaucoup d'innovations (c'est un mot à la mode) sur la manière d'envisager la résolution de problèmes.

> Les habitants ont créé des associations pour pallier les manques occasionnés par la disparition des services publics, ce qui explique qu'il y a beaucoup d'associations et beaucoup de problèmes techniques liés à la gestion des associations. D'où l'intérêt d'avoir une Maison comme la nôtre.

Dans ce cadre général, MIAM regroupe une vingtaine d'associations, des utilisateurs, des usagers. Un noyau dur de 4 bénévoles fait vivre la Maison ; il s'agit d'une espèce de conseil d'administration composée de 4 personnes.

Nous avons mis en place plusieurs actions dont la dernière en date est une réunion en partenariat avec le Conseil général de la Creuse et 3 fondations (SNCF, MACIF et Crédit Mutuel). **Un après-midi a été consacré à une réflexion et une présentation des programmes des fondations** devant les représentants d'une soixantaine d'associations. L'objectif était de favoriser l'échange et d'apporter aux associations une meilleure connaissance des programmes et des logiques d'intervention de fondations, et de faire connaître aux fondations ce dont les associations pouvaient avoir besoin, comment elles fonctionnaient pour leurs propres logiques d'interventions. C'était très intéressant, cela

débouchera pendant le mois de l'ESS sur une journée complète au cours de laquelle il y aura des « forums des fondations ». Il n'est prévu que des fondations, pas d'autres partenaires mis à part la Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) et le DLA, car nous travaillons amicalement avec eux. Cette journée sera consacrée à la présentation d'un maximum de fondations aux associations du territoire qui souhaiteront venir, toujours en partenariat avec le Conseil général.

Nous mettons en place **des « Apéros Assos »** comme en font beaucoup et comme nous en faisions lorsque j'étais en région parisienne. Le prochain aura pour thème « L'argent a-t-il une odeur ? ». Il portera sur les interrogations liées au fait de travailler avec telle ou telle fondation, les problèmes d'éthique que certaines personnes se posent et des exemples d'associations qui travaillent avec une ou l'autre des fondations ; des arguments s'échangeront.

Une autre action est liée au **mouvement « Sauvez les associations »**, donc des associations citoyennes avec un projet de territoire. Le but est d'avoir une mise en réseau transversale de l'ensemble des associations du territoire par rapport aux problématiques de survie auxquelles (comme partout) les associations locales sont confrontées.

Création d'un fonds de dotation

Nous sommes dans un territoire rural très isolé et dans une situation de sous-capitalisation démentielle. Il y a très peu d'activités et quand il y en a, et quand il y a des plus-values, ces plus-values sont placées ailleurs. Aucun argent ne vient irriguer ce territoire, ni de la part des gens qui y travaillent et produisent un peu de richesse, ni de la part des pouvoirs publics qui l'ont plus ou moins abandonné. Ce phénomène de sous-investissement se retrouve également avec les dons. Les donateurs potentiels (et il y en a) donnent assez volontiers à l'extérieur, mais pour l'instant ils ne donnent pas sur le plateau, parce que les outils n'existent pas. L'idée a été d'utiliser l'outil « fonds de dotation », plus souple que la fondation. Ce fonds de dotation territorialisé financera des projets d'intérêt général, mais pas l'ensemble des projets ni la totalité de certains projets. Il s'agira de donner des coups de pouce à partir du drainage d'une collecte de fonds sur le territoire des habitants. Deux entités existent : le fonds de dotation lui-même et une association de gestion du fonds constituée de l'ensemble des donateurs. L'association nommera les gestionnaires du fonds et définira les orientations choisies pour le fonds. C'est donc une gestion par les habitants des donations qu'ils font pour les associations du territoire.

Nous voulions quelque chose qui soit simple à comprendre pour les donateurs, et surtout géré directement par eux sans avoir à négocier avec des partenaires. Cela n'empêche qu'une association bénéficiant de ce fonds pourra en faire état auprès d'autres partenaires afin de faciliter l'obtention d'autres financements. Dans la mesure où la MIAM le présente en tant qu'accompagnatrice, nous pouvons renforcer cet effet. L'idée était de sensibiliser les habitants aux réalités des associations du territoire. C'est en période de lancement, nous n'avons actuellement que 2 projets financés, mais nous avons déjà reçu environ 6 000 € de dons divers qui sont des dons d'entreprises du territoire et d'une dizaine de donateurs privés. Mais tout cela va évoluer. La mise en place de cet un outil peut être assez intéressante, techniquement ce n'est pas très compliqué.

Les échanges

Joëlle Maury *(directrice de la Maison des associations du 20e arrondissement de Paris)* - J'ai monté 2 fonds de dotation. Un fonds de dotation en Ariège (mon département d'origine), justement pour faire face au manque de fonds des associations, au retrait des financements publics et même privés, et parce que les fondations ne vont pas dans ces territoires ruraux. Il faut donc trouver des moyens d'impliquer les habitants pour soutenir des projets associatifs qui rendent de grands services dans la mobilité, l'intergénérationnel, le déplacement des personnes âgées, mais aussi sur les problématiques des jeunes et de l'emploi, les déplacements des jeunes en zones rurales. J'ai monté le second fonds de dotation pour une association du 13e arrondissement de Paris voulant avoir la maîtrise des fonds qu'elle récoltait pour Haïti. Franchement, ce sont de bonnes expériences qui ont très bien fonctionné ; c'est vraiment à réfléchir, c'est un outil que je propose à certains porteurs de projets associatifs. Et pour monter ces fonds, j'ai beaucoup utilisé les conseils apportés dans « Association mode d'emploi ».

Le premier point présenté était une journée de rencontre entre associations et fondations, est-ce que cela a débouché sur quelque chose ?

Alain Detolle *(MIAM de Faux-la-Montagne)* – À court terme non. Cela a simplement permis à

des associations de connaître 3 fondations, ce qui est déjà énorme. Maintenant, il faut que les présentations de projets se mettent en place. Il est étonnant de constater que cette journée a permis aux fondations SNCF, MACIF et Crédit Mutuel de se connaître : elles ne s'étaient jamais rencontrées sur le territoire. La mise locale en réseau des fondations était une approche intéressante. Il est intéressant pour les dynamiques créées entre partenaires qu'une soixantaine de représentants d'associations se soient déplacés alors que le territoire n'est pas tellement grand, qu'ils aient consacré un après-midi, que le Conseil général ait été partenaire puisque la réunion s'est tenue dans un de ses bâtiments.

Alain Merckaert *(Maison des associations d'Amiens Métropole, Maison associative)* - Le fonds de dotation est très intéressant, mais je ne suis pas certain que ce soit le plus intéressant pour le sujet de cet atelier. Parler des Cafés associatifs ou d'autres actions de ce type peut nous permettre d'avancer un peu plus sur la thématique retenue.

Le territoire étant probablement très éclaté, comment réussir avec une telle diversité d'actions (forums, rencontres, débats, Cafés associatifs) à faire en sorte que ces associations viennent ? Viennent-elles de loin ? Quelles sont les problématiques posées par la diversité territoriale, l'éloignement potentiel ?

Alain Detolle (MIAM de Faux-la-Montagne) – Nous avons surtout travaillé en Creuse (là où nous sommes installés), mais nous travaillerons en Corrèze et sans doute un peu en Haute-Vienne où se trouve une partie du parc naturel régional. La Creuse est un département relativement vaste, aller à Guéret nécessite de faire 60 km. Il est nécessaire de s'organiser pour se déplacer, et le covoiturage devient spontané dans la mesure où il n'y a aucun transport en commun. C'est dire à quel point les pouvoirs publics se sont retirés.

En ce qui concerne l'information, l'action étant montée en partenariat avec les fondations, elles ont contribué à faire connaître l'événement. La fondation SNCF a notamment pris en charge l'édition des « supports papier » de communication. Ils ont été diffusés par nous, par le Conseil général et par Internet. Les partenaires de tous ces réseaux font un balayage systématique et croisé par Internet. Nous touchons ainsi beaucoup de personnes sur le territoire.

Jany Nahon (L'Atelier coopératif) – Tu as dit que la création de cette Maison a répondu aux besoins des associations : aujourd'hui, avez-vous un « lieu réel » ?

Alain Detolle (MIAM de Faux-la-Montagne) – Un lieu est mis à disposition par « La Navette », l'entreprise dans laquelle je travaillais jusqu'à l'an dernier. Il n'est pas très important pour nous d'avoir un lieu précis, car nous ne faisons pas de location de salles ou d'activités de ce type. Il nous faut trouver des endroits pertinents pour rassembler du public à un moment donné, et surtout pour pouvoir accueillir beaucoup de demandes individuelles de personnes venant de Tulle (une centaine de kilomètres), de Limoges ou Guéret (une soixantaine de kilomètres). Il est très difficile de trouver des structures ayant une compétence globale des questions assez complexes qui peuvent être posées. La dernière demande en date émane d'une association qui travaille avec l'Afrique et qui doit faire face au problème récurrent de reconnaissance de l'intérêt général : travaillant en dehors de la France, les services fiscaux ne veulent pas reconnaître l'intérêt général de sa démarche. Éventuellement, nous négocions avec des services fiscaux. Nous avons notamment participé à des renégociations d'une recyclerie et d'une structure coopérative (en fait « De fil en réseaux »), pour une mise en réseau de plusieurs structures voulant participer à l'accueil des nouveaux arrivants. Ils avaient produit des rescrits et les premières versions ont été refusées par les services fiscaux. Il a fallu tout remettre à plat et faire une autre présentation afin qu'elles soient acceptées en tant que structures d'intérêt général. Ce sont des tâches très techniques que nous faisons tous.

Jany Nahon (L'Atelier coopératif) – Avez-vous des questions à poser, car ce témoignage fourmille d'initiatives peu banales et c'est une « géométrie » particulière de Maison des associations.

Alain Detolle (MIAM de Faux-la-Montagne) – Pour connaître assez bien le Réseau, je peux citer de nombreuses choses très proches de ce que nous faisons et qui le sont également par d'autres Maisons. Notre Maison est petite et fait moins d'accueil technique et pratique, mais tous les participants à cet atelier font sensiblement les mêmes travaux que nous. Nous n'inventons rien de ce point de vue.

Grégory Autier (S3A, Maison des associations d'Hérouville-Saint-Clair) - Les fondations citées sont celles du Crédit Mutuel, de la MACIF et de la SNCF. Est-ce volontaire que ce soient des fondations de notre secteur de l'économie sociale ? Est-ce volontaire de ne

pas les avoir mélangées avec par exemple NORAUTO et KRONENBOURG ? Car il a été question de l'Apéro des associations dont le thème sera « L'argent n'a pas d'odeur », où vous parlerez de ce type de fondations. Avez-vous choisi de travailler en 2 temps, ou est-ce le hasard ?

Alain Detolle (MIAM de Faux-la-Montagne) - Ce n'est pas le hasard. C'est d'abord une retombée directe du partenariat du RNMA avec la fondation SNCF. Nous avions un très bon rapport avec Thierry Merlaud, représentant régional de la fondation SNCF, nous cherchions à mener des actions ensemble. Il est vrai que nous sommes très « économie sociale », je suis un promoteur de cette économie, j'ai donc repéré plus facilement ce genre de structures, mais nous avons l'intention d'aller plus loin. Nous connaissons ces 3 partenaires. Je suis administrateur de la caisse locale du Crédit Mutuel, il était donc naturel que je fasse appel à leur fondation. Claude Rogeaux (ancienne directrice de Vélizy Associations elle est venue s'installer à Faux-la-Montagne, où elle est vraiment d'une aide très précieuse) est déléguée MACIF. Ce premier montage a été réalisé à partir de nos relations, mais avec l'objectif d'être plus larges, ouverts à n'importe quelle forme de fondation. Nous le préparons avec le débat sur « l'odeur de l'argent ». Pour nous, l'argent des fondations est de l'argent public dans la mesure où elles bénéficient des avantages fiscaux liés à l'utilisation de cet argent qui de fait est donc de l'argent public. Pour nous, il est légitime que cet argent revienne à l'ensemble des projets, c'est à nous de le réclamer. Cela fait partie du débat.

Témoignage de Patrick Hallard (délégué à la vie associative à Saint-Jean-de-Braye)

Saint-Jean-de-Braye est une ville de 20 000 habitants à l'est d'Orléans comptant 160 associations de tous secteurs (sportif, culturel, etc.). Je me suis proposé pour témoigner de notre expérience sur le rôle des MDA dans l'inter-associatif. En 2008, quand l'équipe municipale est arrivée, nous avons constaté que la vie associative était en bien triste état. Les associations recensées (une centaine) n'avaient aucune ou très peu de vie inter-associative. Nous nous sommes très vite rendu compte que chaque association vivait dans son coin, car nous étions intégrés dans le milieu associatif.

En 2008, l'équipe municipale avait pour volonté de développer, de favoriser, d'inciter l'inter-associatif sur la commune. Dès notre arrivée, fin 2009, nous avons mis en place la Maison de la vie associative avec un service Vie associative composé de 3 agents. Au-delà des fonctions classiques communes à l'ensemble des MDA, **l'une des priorités données à notre Maison a été le développement de l'action inter-associative**, en plus du développement du bénévolat.

L'ouverture de la Maison de la vie associative a été le point de départ de ce travail qui se poursuit et se poursuivra. En tant qu'élus, nous avons commencé par inciter les associations en demandant au service Vie associative de travailler sur des actions inter-associatives concrètes.

La première chose a été **le Forum des associations** pour lequel nous avons demandé aux associations d'être coproductrices. Participer au forum pour une association n'est pas simplement de venir mettre les pieds sous la table pendant une journée, nous leur demandons de participer à la construction du forum, à l'élaboration du contenu, à la préparation et au bilan ; de bout en bout les associations participent. Nous n'avons pas que des réussites, tout le monde ne participe pas facilement et simplement, mais nous y travaillons.

Comme dans toutes les communes, il y a beaucoup de manifestations plus ou moins coproduites entre la collectivité et les associations. Sur ces grosses manifestations, nous avons demandé aux associations de travailler ensemble sur des points très concrets, par exemple l'organisation d'une buvette. Organiser une buvette était plutôt source de concurrence, nous avons mis au point un système qui permet à 1, 2 ou 3 associations de participer en commun à la mise en place et à la tenue d'une buvette lors d'une manifestation ponctuelle.

Pour **l'échange de compétences** entre les associations, notamment en ce qui concerne le bénévolat, nous savions que certaines associations avaient des compétences plus ou moins utilisées, nous avons décidé d'aller les chercher et de les utiliser. Concrètement, nous avions des demandes de formation pour créer un blog ou un site internet. Nous avons recherché les personnes compétentes dans les associations et nous leur avons demandé d'organiser des formations (il y a eu 2 sessions de formation) : une association propose aux autres une formation sur la création d'un site Internet ou d'un blog.

Pour l'instant, nous avons plutôt une notion de « réseau local inter-associations ». Nous travaillons beaucoup dans le cadre de la MAIA du département du Loiret. Nous sommes identifiés comme « lieu départemental ressource » pour les associations, et dans ce réseau nous travaillons surtout avec les services de l'État.

Les échanges

Alain Detolle *(MIAM, Faux-la-Montagne)* – Nous avons construit le fonds de dotation à partir d'une réflexion menée au sein de « **De fil en réseaux** » (site web). Ce réseau est constitué d'entreprises et d'associations qui avaient réfléchi à la sous-capitalisation du territoire et pensé au fonds de dotation. MIAM a en quelque sorte mis en musique, mais avec eux. Il s'agit vraiment d'une action collective de structures diverses qui se sont mises en réseau pour mener à bien ce projet.

Alain Merckaert *(Maison des associations d'Amiens Métropole, Maison associative)* - Une approche historique ressort à l'audition de l'exposé de Patrick Hallard. En 2009, il y a d'abord un constat du manque d'inter-associatif et il nous a expliqué qu'il y a eu volonté de combler prioritairement ce manque. La dimension endogène se détache fortement : il y a un constat suivi par une volonté. Tout en étant bien sûr à l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur, l'équipe municipale n'a pas été sollicitée par un regroupement associatif, elle a eu une volonté politique. Il semble intéressant de poursuivre : « Oui, nous avons une volonté politique, mais pourquoi cette volonté politique d'avancer vers l'inter-associatif, en quoi la mise en réseau est-elle bénéfique pour une construction politique ? »

Patrick Hallard *(MDA Saint-Jean-de-Braye)* - Cela faisait partie du programme d'action de l'équipe municipale. Nous y sommes très attachés, c'était l'une de nos priorités. Il me semble que notamment à travers un projet associatif, une Maison associative peut également se retrouver dans ce style. Il y a des points communs entre les deux types de Maisons. Je crois que pour nous le point de départ tient au fait que nous sommes très attachés à la vie associative, le « vivre ensemble » n'est pas que des mots, c'est une action, c'est un contexte. Dans l'ensemble de nos actions, pour l'ensemble des domaines nous concernant, nous essayons de travailler avec cet objectif. Il est important que la vie associative soit forte, puisse se développer, qu'il y ait une vraie dynamique. Aujourd'hui nous voyons que le secteur associatif de tous les territoires prend de l'ampleur. Cela prouve que si nous le mettons en lien avec les besoins de la population, que ce soit dans le domaine associatif, social, ou autre, nous répondons à un besoin. Les associations ne sont pas créées par la Ville, ce sont les habitants qui à un moment donné, autour d'un projet précis vont se retrouver et créer une association pour le développer, pour engager une action. C'est une manière pour la Ville de répondre à des besoins exprimés au même titre que dans d'autres domaines d'intervention qu'une commune peut avoir.

> Nous nous situons dans une dynamique de soutien à la vie associative, mais elle va beaucoup plus loin, car c'est une sorte d'approche de notre monde, de notre société, une volonté d'être dans le partage d'une certaine forme de pouvoir

Alain Merckaert *(Maison des associations d'Amiens Métropole, Maison associative)* - Nous entendons divers échos du côté des municipalités. A minima, il y a au moins deux directions dans lesquelles les unes et les autres s'expriment sur le sujet. Un certain nombre de municipalités (comme pour la Maison associative d'Amiens Métropole) dit qu'il faut développer l'inter-associatif pour aller vers **la mutualisation** et que mutualisation signifie peut-être économie de gestion. Vous ne vous situez pas dans ce cadre, puisque vous avez une volonté politique, mais c'est un discours que nous entendons beaucoup : si nous nous regroupons, nous arriverons peut-être à faire des économies pour construire telle ou telle action. Il me semble entendre que vous vous situez dans une autre approche, analogue à celle que nous avons essayé de développer à Amiens comme dans d'autres lieux, nous ne sommes pas plus originaux que cela, mais nous nous situons dans un courant de travail sur la dynamique inter-associative, la mise en commun d'associations, le regroupement de structures variées venant d'horizons divers pour tendre vers un objectif d'énergie. L'objectif que nous partageons est celui de la coproduction de la connaissance et

de l'action. Nous ne sommes plus dans un dispositif descendant : nous essayons d'être dans une approche grâce à laquelle nous faisons participer les uns et les autres. Or, l'association est un échelon de base du regroupement des personnes. Par cette dimension, nous permettons aux uns et aux autres de converser et de construire collectivement notre monde. Il y a là une dimension fortement politique, d'où mon questionnement sur l'objectif politique qui vous amenait à travailler l'inter-associatif.

Jany Nahon *(L'Atelier coopératif)* – Ce « risque » de faire du réseau uniquement pour faire des économies d'échelle ou des économies de coût vous paraît-il être un obstacle dans vos fonctionnements ?

Joëlle Maury *(directrice de la Maison des associations du 20e arrondissement de Paris)* – Ce n'est pas pour être pessimiste, mais je pense que nous avons dépassé ce stade : faire des économies ? Il n'y a plus d'économies possibles ! La seule solution est de ne pas gaspiller l'énergie, de la mettre en commun pour continuer à coproduire et à faire avancer, dans l'intérêt général, pour le bien commun et la société. Je n'utiliserai pas le terme de « mutualisation », j'utiliserai **coproduction, solidarité, mouvement ensemble, re-créer du lien** afin de faire face à cette situation. Faire des économies, oui, mais où peut-on en faire puisqu'il y a des retraits de financements un peu partout et à tous les niveaux. Le monde associatif n'y échappe pas et sa force est justement son pouvoir de se mettre ensemble et de coproduire, de coupler ses énergies pour anticiper les situations dangereuses et travailler pour le bien commun.

Éléonore Laroyenne *(MDA, Tourcoing)* - Nous ne pouvons pas réduire la question des réseaux à une dimension économique, car ce n'est pas qu'une réduction de coûts : **« faire réseau » a un coût**. Les structures présentes ont « fait réseau » et cela implique une volonté. Nous investissons dans le réseau parce qu'il ne s'agit pas seulement d'un moyen : c'est une fin en soi. C'est ce que disait Alain Merckaert : la vie associative, le vivre ensemble, le faire ensemble impliquent de travailler en réseau, et c'est en même temps un effort que nous devons faire. À Tourcoing nous travaillons sur cela, ce sont des missions pour lesquelles nous sommes financés, nous sommes une Maison associative. L'une de nos missions a été lancée en 1995, c'est le « **réseau des acteurs locaux impliqués contre les discriminations** », nous sommes identifiés comme une association au service de cette mise en réseau. En l'occurrence, l'objet est la lutte contre les discriminations et pour le vivre ensemble, cela ne peut se faire que si les acteurs se rencontrent pour travailler ensemble, coopèrent. Nous faisons partie du **réseau régional des Pôles ressources d'aide à la vie associative**. Dans ce cadre, sur notre territoire, nous mettons en réseau des jeunes de Tourcoing et nous les orientons vers des réseaux à l'échelle du Nord-Pas-de-Calais. Nous avons une réponse très positive de ces publics, car nous travaillons avec des structures de quartier, des structures locales qui attendent que nous puissions les mettre en réseau. Encore une fois, nous ne sommes pas dans une économie financière, car cela implique un déploiement de moyens. Évidemment, dans la coopération « 1+ 1 = 3 », mais il faut déjà avoir « 1 + 1 ».

Jany Nahon *(L'Atelier coopératif)* – Lors de la restitution, il faudra rapporter ce qui vient d'être dit sur la notion de vivre ensemble et la notion de mise en réseau à la fois en tant que moyen et objectif ; cette sorte de dialectique, cette mise en tension qui partait de la question : « Qu'est-ce que faire du réseau ? » Quel est cet atelier et qu'allons-nous pouvoir y ranger ? Est-ce produire des outils ? Est-ce la façon de mettre en œuvre ?

Alain Detolle *(MIAM, Faux-la-Montagne)* – « Faire réseau » c'est aussi d'autres choses. Je pense notamment à des préoccupations actuelles qui recoupent des préoccupations fréquentes ; je pense à ce qui a été fait à Hérouville-Saint-Clair en ce qui concerne la politique de la Ville. C'est une manière de faire réseau. C'est une des préoccupations que nous pouvons avoir. Parce que le problème de la représentation associative telle qu'elle se pose actuellement est que l'échelon régional est le dernier échelon qui existe en descendant. De plus, ce n'est pas un échelon transversal ; il est transversal, mais à partir de colonnes qui montent du terrain et qui sont parallèles. Les associations de terrains sont regroupées en fédérations et les fédérations régionales sont pontées entre elles. Cela veut dire qu'au niveau du terrain il n'y a pas émergence d'une parole commune des associations, et c'est un vrai problème politique, y compris pour les élus locaux qui n'ont pas d'interlocution possible. **Les Maisons des associations non pas à devenir les**

> Une préoccupation légitime de la part d'une Maison des associations est de faire émerger une parole locale des associations qui puisse s'adresser aux élus locaux

porte-paroles, mais elles ont à favoriser l'émergence d'une parole commune dont, éventuellement si elles sont associatives, elles pourront faire partie. Compte tenu de la situation actuelle et des enjeux de reconnaissance de la vie associative, c'est un vrai travail de réseau qui me paraît indispensable et qu'il faut faire passer auprès des acteurs politiques. Éventuellement, une Maison des associations municipale peut se donner cette mission. Il ne s'agit pas d'interférer, il s'agit de favoriser l'émergence de cette parole. Ce sont aussi des questionnements que nous poursuivons, mais que d'autres ont mis en œuvre et qu'il est intéressant de développer.

Patrick Hallard *(MDA Saint-Jean-de-Braye)* – Nous commençons à réfléchir à ce qu'évoque Alain Detolle. Il est vrai qu'une Maison municipale regroupe une grande variété d'associations (160 associations représentant 12 ou 13 secteurs associatifs). Il est vrai que, localement, nous n'avons pas forcément d'interlocuteurs. Il me semble qu'il y a un outil qui existe au sein du RNMA, une piste à explorer à travers **le Conseil local de la vie associative**. Ce peut être un moyen, il faut étudier comment faire, comment le mettre en place, quels seraient les objectifs.

Jany Nahon *(L'Atelier coopératif)* – Voici un enchaînement pointé en partant de constats de besoins :

- quelle est la volonté politique (au sens large) d'y répondre et comment construire des réponses collectives ?
- comment co-construire des réponses collectives par rapport à des besoins du territoire ?
- comment co-construire des réponses selon un projet associatif interne selon que l'on est une Maison des associations associative ou municipale ?

J'ai également noté, ce qui me semble intéressant même si c'est évident, que faire réseau a un coût. Si faire du réseau était évident, cela se saurait. Donc, toutes vos initiatives de terrain, des plus basiques aux plus complexes ont un coût que vous portez soit en mode survie soit en le valorisant face à vos interlocuteurs locaux. **Le financement des Maisons reflète pour beaucoup la volonté politique locale de reconnaître ce travail de réseau**.

Atelier 2 - Le rôle et les apports des Maisons sur la question de la professionnalisation

Lucile Manoury *(Atelier Coopératif)*

Pour nourrir l'échange à venir avec les partenaires autour de la professionnalisation des associations, notre atelier va s'appuyer sur vos compétences internes et externes concernant la consolidation des activités associatives, le soutien aux associations, la professionnalisation des activités associatives. Si nous arrivons à valoriser la nature et la diversité des compétences, définir comment les utiliser, nous aurons gagné.

Vous allez échanger en partant de 3 questions :

- quels sont vos réflexes pour mobiliser les compétences ?
- quelles sont les contraintes rencontrées pour mobiliser des compétences ?
- quelles seraient les pistes pour mieux mobiliser et animer les réseaux de compétences internes et externes sur lesquels vous vous appuyez ?

Témoignage de Delphine Morvan (Directrice de Vélizy Associations)

J'y travaille depuis près d'un an, j'ai remplacé Claude Rogeaux en juin 2012. Vélizy Associations est une Maison des associations associative créée en 2003, en prolongement d'un service municipal soutenant les associations. Vélizy compte 21 000 habitants, 85 associations adhèrent à Vélizy Associations. Comme à la Cité des associations, nous refusons les associations politiques, cultuelles, religieuses. Nous accueillons des associations sportives, socioculturelles et de loisirs. Il y a 7 salariés permanents, le conseil d'administration se compose de 20 membres, dont 8 élus du conseil municipal.

Les services proposés sont regroupés en 3 pôles :

- secrétariat courant pour les associations, accueil et inscription des adhérents des associations véliziennes (formalités administratives pour les citoyens qui veulent s'inscrire dans des associations), service communication/reprographie ;
- service comptabilité et paye (saisies et bilans comptables/payes des salariés d'associations de Vélizy) ;
- accompagnement à la gestion des associations (droit du Travail, aspects juridiques).

Les compétences internes sont celles des 7 salariés, plus celles de certains membres du conseil d'administration. Les compétences mobilisées concernent la gestion, l'organisation des associations en général (ce qui touche à la vie associative). Cela part de la création d'associations à des modifications statutaires, l'organisation de manifestations, le développement de projets, la recherche de financements, l'instruction des dossiers de demande de subventions. Il y a également des compétences comptables et sociales, nous sommes à même de conseiller des associations sur l'application du droit du Travail, les conventions collectives, les payes, les déclarations de charges sociales. Nous proposons également des compétences concernant la communication ; nous aidons les associations pour leur propre communication (sur Internet ou sur papier). Les compétences internes du conseil d'administration concernent des chefs d'entreprises qui peuvent aiguiller les salariés de la Maison pour transmettre leurs connaissances aux associations, ils peuvent également rencontrer directement les associations.

Les ressources externes sont les réseaux d'appui à la vie associative, le réseau Profession Sport (je travaillais à Profession Sport à Paris avant de venir à Vélizy ; nous travaillons par exemple avec Profession Sport sur la ville de Versailles pour nos réunions, nos soirées d'information auprès des bénévoles, ce qui nous permet de mobiliser, de diffuser sur le département et de ne pas toucher que les associations véliziennes), le Club Asso Emploi (dispositif d'aide aux associations-employeurs qui dispose d'un site Internet, véritable mine d'outils), les Dispositifs locaux d'accompagnement, le Réseau pour des échanges d'expériences (ma première rencontre du RNMA a eu lieu à Bourg-en-Bresse en décembre 2012 ; c'est vraiment l'occasion de voir ce qui se passe dans d'autres Maisons et d'échanger nos expériences), les syndicats tels que le CNEA (Conseil national des employeurs associatifs auquel nous adhérons ; nous nous y référons pour conseiller les associations sur les conventions collectives d'animation et du sport, en particulier pour les paies afin de tenir compte de l'actualité sociale).

Une trentaine d'associations sont employeurs. Pour la plupart ce sont des associations appliquant la convention collective du sport. Les autres appliquent la convention collective de l'animation.

Les autres ressources externes sont les partenaires administratifs tels que les services de la municipalité, la direction départementale de la Cohésion sociale (notamment le CNDS - Centre national pour le développement du sport - pour ce qui concerne la réglementation du sport), le Conseil général et son service des sports, la DIRECCTE (un inspecteur du Travail travaillait surtout avec Profession sport, comme nous sommes en réseau, nous avons été amenés à le contacter et il vient en soutien pour des questions relatives au droit du Travail), des avocats (dont les coordonnées ont été fournies par des administrateurs ou par des structures externes) pour la représentation en ce qui concerne le droit du Travail.

Lucile Manoury *(Atelier Coopératif)* - Comment cela se passe en interne quand vous identifiez un manque ou **un besoin de compétences** ? Il n'a été question que de droit du Travail ou d'autres sujets spécialisés comme la paie, la comptabilité.

Delphine Morvan *(Vélizy Associations)* - A mon arrivée l'an dernier, les salariés étaient en place depuis très longtemps et ils n'avaient jamais eu l'habitude de se tourner vers l'extérieur pour chercher des réponses. Or, j'avais l'habitude de contacter les uns et les autres autour de moi. Pour l'instant, concernant le social et le travail, je cherche des réponses, même si les comptables commencent à le faire. Mon objectif est que les personnes avec qui je travaille s'ouvrent vers l'extérieur pour trouver des informations. Il faut faire passer une nouvelle culture dans l'équipe. Il ne faut pas rester seul dans son coin alors que l'information recherchée se trouve peut-être juste à côté. Les contraintes sont les habitudes de travail (manque du réflexe d'aller chercher des informations à l'extérieur), les moyens financiers (nous n'aurons peut-être pas le budget pour payer des intervenants spécialisés lors de

soirées d'information). Pour l'instant, dans notre réseau, nous réussissons à trouver les intervenants nécessaires en rendant la pareille.

Concernant le fonctionnement avec le CA. Par exemple, un membre du conseil d'administration est chef d'entreprise et je suis amenée à travailler régulièrement avec lui : je lui transmets des questions posées par des associations, parfois et seulement parfois, je lui demande de m'indiquer des contacts. Il se trouve qu'il est administrateur, d'autres membres du conseil d'administration nous aident matériellement, lors de soirées d'information ou de soirées festives. Ils donnent également leur avis, par exemple lorsque nous avons changé de locaux. Les sollicitations varient en fonction des personnes qui composent le conseil d'administration.

Lucile Manoury *(Atelier Coopératif)* - Avez-vous des remarques, des réactions sur le témoignage de Delphine ? Rencontrez-vous les mêmes problématiques ? Je retiens de ce témoignage qu'il existe **une culture de l'organisation à accompagner** : vivez-vous la même chose ?

Les échanges

Sandrine Baraffe *(service Vie associative de la Ville du Havre)* - Nous sommes un service municipal créé en 2012 et nos contraintes sont complètement opposées. Je pense que c'est lié à notre statut de service municipal. **Nous avons la consigne de ne pas faire appel à des compétences internes, mais d'aller systématiquement vers l'extérieur**. Notre adjoint au maire délégué à la Vie associative souhaite ne pas afficher la municipalité comme étant donneur de leçons, il ne souhaite pas que nous fassions appel à des services municipaux. Un exemple est l'animation de **« Cafés des associations »** qui ont lieu tous les 2 mois sur des thématiques particulières, sur des problématiques rencontrées par les associations. Le dernier concernait la recherche de nouvelles ressources (sponsoring, mécénat), nous avons un « Monsieur mécénat » au sein de la ville du Havre et nous n'avons pas pu faire appel à ses compétences puisque la municipalité ne souhaitait pas afficher le fait que la Ville puisse apporter des informations afin de ne pas avoir de reproches. L'un des objectifs qui nous ont été fixés était de toucher toutes les associations, pas forcément celles qui sont accompagnées par la Ville. Politiquement, la situation est très sensible et par ailleurs nous n'étions pas « avec des moyens financiers » sur des prestations d'intervenants qui pourraient à mon sens être mises ailleurs pour utiliser nos ressources en interne. Mais ce point est très politique et lié à notre structure.

Pour un Café des associations consacré aux associations d'assistantes maternelles, projet travaillé avec la direction de la Petite enfance, nous avons pu intervenir en tant que ressource sur la gestion d'une association, les informations de base sur la gouvernance, etc. Mais pour toutes les autres rencontres, que ce soit des Cafés des associations, des cycles de formation, **nous faisons systématiquement appel à des prestataires externes**. Certaines prestations sont gratuites, d'autres ne le sont pas.

Antoine Hoareau *(Responsable de la MDA de Dijon)* - La Maison des associations de Dijon va devenir une MDA municipale. Nous avons **un programme de 16 formations** pour 2013 (8 formations de 2 heures le mardi soir, et 8 de 4 heures le jeudi après-midi) et nous n'avons aucun budget pour cela. Nous ne pouvons les réaliser qu'**avec les services de la Ville** (le service sécurité fera une intervention sur la sécurité lors de manifestations, les services financiers expliqueront comment bien remplir un dossier de demande de subvention, le service communication donnera des informations pour réaliser une affiche, etc.). À côté de cela, nous avons le partenariat avec les associations locales : le Centre régional d'information jeunesse, le Pôle économie solidaire, la Ligue de l'enseignement, France Bénévolat. Toutes ces associations partenaires de la Ville de Dijon avec laquelle elles travaillent quotidiennement viennent participer à des temps de formation. **Nous mobilisons les compétences à la fois dans les services de la Ville et dans les associations locales**. Les associations en bénéficient gratuitement, car ce sont de réels partenariats qui perdurent depuis de nombreuses années. Il y a des échanges, nous mettons à disposition des locaux. Nous fonctionnons dans cette démarche de partenariat.

Lucile Manoury *(Atelier Coopératif)* – Dans toute association (je pense que les Maisons des associations associatives ne font pas exception), à cause de cette richesse bénévoles/salariés, il faut régulièrement poser la question du sens, du rôle, de la répartition, des liens. Il faut de temps en temps réviser ce qui se passe. **Des compétences bénévoles** existent, comment peuvent-elles être mobilisées, voire mieux mobilisées ?

Jocelyne Paccou *(présidente de la Maison de la vie associative de Dunkerque)* - Je suis bénévole. Chez nous, c'est le conseil d'administration qui impulse. D'abord, les membres du conseil d'administration représentent des collèges : culture, santé, etc. Ils portent chacun la parole du groupe qu'ils représentent. Je ne vais pas dire que rien ne se décide sans l'équipe, mais le conseil d'administration est censé être l'employeur et donc l'instance qui va impulser, et chez nous cela se passe comme cela. Les rôles sont clairement définis. Il est vrai que nous avons des administrateurs dormants qui font de la figuration, mais d'autres mouillent davantage leur chemise. Mais cela ne pose aucun problème avec l'équipe des salariés : nous travaillons toujours avec elle, mais le conseil d'administration joue pleinement son rôle. Je pense que le fait de représenter des collèges c'est-à-dire de représenter des tendances associatives donne un autre poids.

Sylvain Rigaud *(RNMA)* - Je vais témoigner de mes anciennes fonctions en tant qu'accompagnateur DLA auprès des associations. 80 % des missions touchaient en partie la répartition des rôles : comment mieux travailler ensemble, comment faire pour que chacun trouve sa place, comment faire pour que chacun mobilise au mieux ses compétences au service du projet collectif. Vous avez évoqué les Rencontres précédentes du RNMA. Notre souhait est qu'à chaque Rencontre, élus et techniciens participent à une réflexion commune. Il y a des spécificités thématiques, mais de manière générale, le souhait constant est d'avoir plus de dialogue et que chacun arrive à trouver sa place.

Témoignage d'Alexandre Bailly (Chargé de mission, service Vie associative de Montreuil)

Pour mobiliser nos compétences, nos réflexes semblent en partie conditionnés par nos contraintes, tout d'abord l'histoire de la Maison des associations de Montreuil. Elle est assez ancienne (ouverture en 1985) et dès sa création, elle a hébergé le service Vie associative de la municipalité. Cette Maison a été pensée comme un lieu de ressources, plutôt axé sur des ressources matérielles.

Le réflexe concernant les ressources à mobiliser était lié à la mise à disposition de salles et de matériel. Petit à petit une prise de conscience a été faite : les associations n'ont pas seulement besoin de locaux ou de matériel pour mener à bien leurs activités, de ce fait, une nouvelle partie « ressources » a émergé. Comme cette Maison a été très rapidement identifiée, des associations venaient y chercher du matériel. Nous sommes un peu à mi-chemin entre la Mda de Vélizy et celle du Havre. **Nous essayons au maximum d'utiliser nos ressources internes au travers des services municipaux thématiques**. Mais, lorsque les demandes sont plus générales ou transversales, quelle que soit la nature de l'association (son fonctionnement, sa vie statutaire, etc.) nous faisons appel à des prestataires extérieurs en particulier pour des formations.

Il me semble important de préciser qu'il faut caractériser les compétences recherchées, pour ne pas mobiliser quelque chose de surdimensionné par rapport aux besoins. Quand une association vient nous voir, nous lui demandons d'abord sa taille, son activité, ses buts, ses attentes en venant nous voir. Nous essayons d'abord de savoir qui elle est, puis de comprendre son besoin, afin de voir si nous avons les compétences nécessaires pour y répondre. Dans n'importe quel type de communication, il faut approfondir pour cerner une demande. Une demande d'association peut être biaisée, surtout dans les Maisons municipales, car étant associée à la municipalité, elle l'est souvent aux demandes de subventions. Le discours des associations est adapté au fait que nous soyons identifiés comme une institution, comme la municipalité. Il nous faut donc caractériser vraiment la demande associative afin de mettre en adéquation le besoin et la compétence. En tant que Maison municipale nous sommes un service public ce qui entraîne la contrainte d'offrir le même service à n'importe quelle association. La contrainte politique est très présente que ce soit pour les objectifs fixés, les calendriers des priorités. Sans parler des élections de 2014 qui approchent.

> Notre philosophie est très claire, elle est de dire que les compétences se trouvent dans les associations avant d'être dans les services municipaux, il faut avant tout mobiliser les associations.

Alexandre Bailly *(MDA de Montreuil)* - Pour apporter un éclairage, l'élu responsable a pris en charge la délégation Vie associative il y a 1 an, en sachant qu'il aurait cette responsabilité pour un temps très court. Comme il souhaitait marquer son passage, il a souhaité remettre toutes les choses à plat, concerter, établir des engagements réciproques, réaffirmer des valeurs.

Antoine Hoareau *(MDA de Dijon)* - Dans les Maisons municipales, les choses dépendent beaucoup des politiques. De ce fait, la politique menée au sein de la Maison est tournée autour de cette philosophie (notamment l'animation du centre de ressources) : ce ne sont pas des agents municipaux qui animent le centre de ressources, c'est une plate-forme associative qui en est responsable avec mise en commun des compétences de chaque association. Notre objectif est de dire que les associations ont des compétences qu'il faut aller chercher. Cela ne sert à rien de réinventer l'existant.

Isabelle Martins *(Maison municipale d'Aubagne)* – Notre spécificité est de ne pas avoir de conseil d'administration : nous avons un **Conseil local de la vie associative** depuis une dizaine d'années qui est un peu notre conseil d'administration. Nous travaillons constamment avec ce Conseil et nous décidons d'orientations qui sont donc politiques, municipales. Nous avons **un triptyque qui fonctionne : élus, associations et techniciens**. Dès que nous avons une remontée de besoin, notre réflexe est intra-associatif : par ce Conseil local de la vie associative nous sommes en mesure d'actionner tout ce qui est réseaux et compétences des Maisons de la région. J'appellerai Marie-Christine Guillaume à la Cité, ou Pays d'Aix Associations et nous travaillerons avec un réseau de partenaires dont un témoignera au cours de ces Rencontres. Ce sont des partenaires à compétences multiples. Nous avons des journées « infos-conseils », etc. Nous « réseautons », c'est un gain de temps, mais aussi un gain économique. Nos partenaires font des demandes pour des financements à des collectivités, ce qui nous permet de le répercuter sur les coûts. Car l'une des contraintes de la Maison de ne pas avoir un budget extensible, alors que les besoins sont de plus en plus variés. Nous travaillons aussi avec des politiques extérieures tel le CUCS : nous actionnons le Contrat urbain de cohésion sociale. Nous avons des prestataires financés par des politiques nationales ce qui aura des répercussions sur notre tissu associatif local. Nous travaillons vraiment avec un « réseautage » très local pour le Conseil local. Comme sans doute presque toutes les Maisons, nous organisons la Fête des associations : ce sont les compétences de nos associations qui viennent construire cette fête. J'insiste sur le fait que **le réseau mis en place en région PACA est très important, car il nous aide**. C'est un gain de temps, mais aussi de légitimité vis-à-vis des prestataires avec lesquels nous allons travailler. Nous avons une contrainte, en tant que Maison municipale : tout ce qui est MAPA (marchés à procédure adaptée aux marchés publics), dès que nous engageons de l'argent public, nous devons respecter des procédures, ce qui ralentit notre réactivité ; c'est pour cela que nous travaillons plutôt avec des partenaires qui ont eu un financement par ailleurs.

Lucile Manoury *(Atelier Coopératif)* - En ce qui concerne le réflexe de mobilisation de compétences, je constate avec plaisir que vous ne contredisez pas ce que j'ai lu et compris à travers les questionnaires. Notamment pour les Maisons associatives, nous savons que nous avons des **réflexes de mobilisation qui peuvent être à géométrie variable**, avec plus ou moins de bonheur, y compris dans les compétences bénévoles des conseils d'administration. Nous avons différents niveaux de mobilisation de compétences, y compris dans les Maisons municipales. Mais dans ces Maisons nous avons cet autre ordre de contrainte possible, plus ou moins facile à dépasser, qui est la **contrainte politique** qui renvoie à la question de la vision de l'élu et à sa confiance dans la relation avec le tissu associatif. Nous avons une certaine marge de manœuvre dans la capacité à mobiliser les compétences des réseaux des associations. Isabelle Martins rend bien compte des différents niveaux existants. Ils ont la spécificité du niveau « Conseil local de la vie associative », mais entre l'intra-associatif local, les Maisons à l'échelon régional et des partenaires locaux, nous avons au moins un enjeu commun qui est l'action associative sur le territoire (le CUCS, c'est cela), ce qui nous donne la capacité de jouer avec les différents échelons.

Avant de conclure, j'aimerais entendre ceux qui n'ont pas pris la parole. Nous avons abordé la question sur les réflexes et les contraintes, j'aimerais que nous finissions par un tour de table au cours duquel chacun en faisant appel à son expérience et à son imagination s'exprime à partir de son expérience, ou de ce qu'il a entendu, sur les pistes, **les idées pour mieux mobiliser**, pour conforter sa capacité d'animation des multiples compétences auxquelles il peut avoir recours.

Alexandre Bailly *(service Vie associative de Montreuil)* - Cela reflète le cadre dans lequel je travaille, la première piste que je vois est purement en interne : celle de tests pour **faire monter en compétence certaines personnes de l'équipe de la MDA**. Notamment, celles qui ont le premier contact avec les associations parce que là se joue le temps crucial de savoir si la personne qui arrive peut être orientée vers une ressource interne ou externe. Je trouve que c'est assez révélateur de la façon dont les choses se passent pour l'instant. Cela renvoie à ce que disait Delphine Morvan sur l'importance que les ressources internes soient très au fait des diverses compétences mobilisables et pourquoi. Ceci permet de renforcer, d'amplifier cette capacité réseau ou à « faire réseau ».

Anne Rousseau *(MDA de Saint-Quentin-en-Yvelines)* - Nous avons une contrainte supplémentaire qui est celle de l'intercommunalité. C'est encore plus compliqué, car nous avons 7 communes, certaines ont un service Vie associative, d'autres n'en ont pas, et les couleurs politiques sont différentes. Notre marge de manœuvre n'est pas énorme, surtout politiquement.

Par contre, en ce qui concerne le budget nous avons mis en place des séances de formation. Nous avons créé un module, mais nous payons un prestataire en étant partenaire de la Ligue de l'enseignement 78. Nous travaillons aussi avec les mêmes prestataires que Delphine Morvan : Profession Sport 78, le CRIB (Centre de ressources et d'information des bénévoles), le Club Asso Emploi. Nous avons mis en place des partenariats pour tenir des permanences dans nos locaux. Nous avons aussi la chance à Saint-Quentin d'avoir **un Conseil de développement dans lequel une commission Vie associative a été créée**. Les élus y réfléchissent, et ensuite nous nous rencontrons pour échanger sur la vie associative.

Pour mobiliser les compétences, quand nous avons une formation et que nous voyons qu'il y a des participants qui en savent presque autant que le formateur, nous essayons de nous mettre en rapport avec eux et de leur demander s'ils accepteraient **une mise en relation avec les associations** qui posent des questions pour lesquelles ils sont compétents. Quand des personnes viennent chez nous, car elles veulent créer une association, nous essayons de les envoyer vers une association existante qui travaille dans le même secteur. Cela leur permet d'abord de savoir s'ils peuvent travailler ensemble, sinon l'association déjà créée peut leur donner des informations. Nous essayons de recueillir des compétences partout, car nous ne sommes que 3 pour une intercommunalité. La Vie associative n'est pas une compétence intercommunale, il y a donc simplement une volonté politique de mettre en place un tel service. Depuis 3 ans nous avons bien avancé, nous commençons à être bien reconnus.

Lucile Manoury *(Atelier Coopératif)* - L'intercommunalité n'est certainement pas quelque chose d'évident, et cela ne va pas s'arranger en 2014. Comment êtes-vous perçus par les maires de chaque commune ?

Anne Rousseau *(MDA de Saint-Quentin-en-Yvelines)* – Cela dépend des communes. Certaines communes nous disent de foncer pour que nous travaillions ensemble, et d'autres communes se demandent ce que nous faisons. C'est politique.

Stéphanie Cloarec *(directrice de la Maison des associations du 11^{e} à Paris, structure municipale)*

Nous avons des **ressources internes et externes**. Cela fait 7 mois que je suis en poste, et en vous écoutant il me semble qu'il y a beaucoup de ressources méconnues à Paris. Je pense notamment à une collègue qui travaillait sur la thématique de la culture. Elle avait recensé les structures ressources existant à Paris et expertes en matière de culture. Ce travail de recensement et d'identification doit se poursuivre par thématique. Nous méconnaissons beaucoup d'intervenants extérieurs.

Il en est un peu de même en interne. 50 000 salariés interviennent avec les associations Petite enfance et je pense qu'il y a des directions de services municipaux avec lesquelles il faut travailler beaucoup plus en transversalité. Je pense qu'en interne, sur les questions d'emploi Petite enfance le nombre de salariés est effectivement énorme, et qu'il y a un gros travail à faire avec la direction.

Sandrine Baraffe *(MDA du Havre)* - Cela concerne peut-être davantage les Maisons municipales ou les services municipaux : pour qu'un partenariat se crée, il faudrait peut-être **mettre en avant ces compétences à travers des projets interservices** concernant la Vie associative. Avec le Café des associations sur la thématique Petite enfance, nous avons réussi à convaincre les élus du fait que nous voulions faire quelque chose avec nos collègues de la Petite enfance. Au même titre, sur la question du bénévolat, lors de la rencontre du 5 décembre nous voulons créer une Journée du bénévolat, car ce type de manifestation n'existait pas au Havre. Notre idée est de construire avec tous les services de la collectivité qui touchent les associations. Pour le bénévolat, nous avons réuni une équipe projet d'environ 20 chefs de service.

Atelier 3 - Les maisons des associations dans les réseaux territoriaux de développement de la vie associative

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* - Il y a quelques mois, à Paris, j'ai eu le plaisir et le privilège de participer à votre assemblée générale. Je suis là pour m'amuser avec vous au cours de cet atelier portant sur la régionalisation. Nous commencerons par les témoignages d'Agathe Minne et de Renaud Drouy qui présenteront des démarches en cours en Nord-Pas-de-Calais et en Rhône-Alpes. Le débat qui suivra portera sur **les attendus d'une démarche régionale et une mise en perspective sur les freins et les plus-values que peuvent avoir ces démarches de régionalisation**. La règle du jeu est d'avoir des rapporteurs qui feront une synthèse assez rapide qui sera partagée avec l'ensemble des participants. L'objectif de notre temps de travail est de dégager des éléments sur les attendus, les techniques stratégiques, les freins et les plus-values. L'objectif du rapporteur sera de « déchirer la page » et d'en faire un retour ; il ne s'agit pas de retranscrire intégralement les témoignages, mais de saisir les éléments produits.

Pour se mettre dans le bain, après ce qu'a dit Lucile Manoury sur l'ensemble des questionnaires, voici quelques compléments sur les réseaux auxquels vous faites appel dans les régions pour votre développement.

Il s'agit prioritairement **des réseaux d'acteurs de l'accompagnement** (70 %), puis viennent des réseaux d'institutions, agences et collectivités, ensuite des réseaux locaux de type associatif et finalement les fédérations (ce dont a témoigné Lucile Manoury lors de la synthèse).

Pour rentrer dans le vif du sujet, le plus efficace me semble être que vous témoigniez sur vos démarches en Nord-Pas-de-Calais et en Rhône-Alpes pour que nous poursuivions sur des échanges.

Témoignage d'Agathe Minne (Déléguée territoriale RNMA Nord-Pas-de-Calais, Maison de la Vie associative de Dunkerque)

En région Nord-Pas-de-Calais, il n'y avait pas de représentation du RNMA, par contre un réseau a été mis en place il y a à peu près 6 ans par la direction régionale Jeunesse et sports, cohésion sociale : **le réseau des « Pôles ressources ».** Au départ, ce réseau était ancré dans le département du Nord, il s'est élargi à celui du Pas de Calais il y a 2 ans.

Le réseau des Pôles ressources est aujourd'hui co-animé par la Maison des associations de Tourcoing et la direction régionale Jeunesse et sports, cohésion sociale. Il comprend un ensemble d'acteurs qui assure la mission de renseignements « Vie associative ». Ce ne sont pas uniquement des Maisons des associations, il y a également des MJC, des centres sociaux. L'objet de ce réseau est d'organiser des rencontres entre techniciens sur des compétences communes, des compétences complémentaires, la conception d'outils communs. Nous menons également une réflexion sur le Certificat de formation à la gestion associative.

Aujourd'hui, le réseau compte 17 Pôles ressources, nous nous connaissons bien, nous montons des actions ensemble ou le réseau fonctionne en se scindant temporairement en noyaux. Par exemple, la Maison de la vie associative de Dunkerque s'est rapprochée des Pôles ressources de Wormhout et d'Hazebrouck situés à une vingtaine de kilomètres pour monter des modules communs de formation, pour faire des économies d'échelle, fédérer l'appel à des intervenants de qualité et solliciter des associations diverses qui pourraient échanger sur des thématiques communes, mais sur des territoires différents (urbain, rural).

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* - Nous sommes là dans une configuration d'une mise en réseau qui n'est pas à l'initiative des Maisons des associations, mais d'une initiative institutionnelle qui est à la fois MDA et Jeunesse et sports.

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – Au départ, oui, mais maintenant elle est coordonnée par un représentant d'une Maison des associations (celle de Tourcoing grâce à un poste FONJEP financé par Jeunesse et sports) et la représentante de la DRJSCS (direction régionale de la Jeunesse, des sports et de la cohésion sociale).

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – L'une des plus-values est que ce groupement régional à 17 favorise la mise en réseau de proximité. Vous vous retrouvez en proximité à 3. S'il n'y avait pas eu ce réseau régional, auriez-vous développé une action de formation coordonnée ?

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – Je ne le pense pas, les identités n'étaient pas clairement identifiées ; nous ne nous serions pas rapprochés. Nous sollicitons la Maison des associations de Tourcoing pour des échanges de compétences, par exemple le site Internet. Le fait de se retrouver au sein du réseau permet la diffusion d'informations, soit par chaque Pôle ressources, soit par l'intermédiaire de Jeunesse et sports qui diffuse au sein de son réseau. Le réseau est à la fois horizontal et vertical.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* - Auriez-vous des caractéristiques à situer dans les attendus de leurs démarches ou dans les freins ?

Lionel Defranoux *(Maison des associations d'Amiens)* – Techniquement, y a-t-il un financement propre à ce réseau pour le poste FONJEP ? Et la MDA de Tourcoing bénéficie-t-elle d'un poste complet ou d'une aide partielle ?

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – La part FONJEP représente une partie du poste, en sachant que cette salariée n'est pas à 100 % sur le réseau des Pôles ressources. Elle doit travailler à 70 % pour la Maison des associations de Tourcoing.

Delphine Le Doze *(Espace associatif de Quimper)* - Quel est votre rythme de rencontres ?

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – Ce rythme est variable. Il y a eu pas mal de regroupements récemment, car nous avons organisé un séminaire commun. Nous avons travaillé ensemble les 15 et 16 juin pour un festival de la jeunesse dans le Pas-de-Calais. Mais ces rencontres sont assez régulières et le réseau étant instauré depuis plusieurs années, les échanges se font maintenant en dehors du cadre même de la DRJSCS et de la « coordination Tourcoing ».

> Le fait de s'appeler et de chercher des informations devient naturel

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* – C'est un réseau de structures venant d'horizons différents et de territoires différents : est-ce que ce sont les Maisons des associations qui sont reconnues au sein de ce réseau ou s'agit-il d'une structuration « RNMA régional » ?

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – Ce n'est pas la structure qui est reconnue, c'est le socle de base de missions remplies à destination des associations (accueil, renseignements ; l'accompagnement de base) et des valeurs communes (laïcité, éducation populaire).

Yannick Dubois *(Maison des associations de Tourcoing)* - **Il y a un processus de labellisation, de cahier des charges co-construit entre l'État et les associations**. Il y a eu une démarche innovante de l'ordre d'un partenariat privé/public, au cours de laquelle nous avons construit ensemble un cahier des charges de labellisation de Pôles ressources qui seront identifiés avant de participer au réseau.

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – La démarche a changé. Au début de la création de ce réseau, Jeunesse et sports avait identifié des Points d'appui sur le territoire. Aujourd'hui, le réseau s'élargit et se co-construit avec Jeunesse et sports, les associations, et les Pôles ressources (la MDA de Lille en fait partie).

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* - Vous définissez une charte, des valeurs, cette démarche a-t-elle une portée stratégique ?

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – Maintenant, oui. Nous allons vers une portée stratégique puisque le réseau s'élargit. **Il ne s'agira plus d'un réseau composé uniquement de techniciens, nous faisons appel aux présidents et aux élus des structures investies**.

Frédéric Olive *(APROVA, Association de promotion de la Vie associative en Vaucluse)* - Nous avons un peu le même type de fonctionnement, mais vis-à-vis de la Région et non de l'État. Nous avons une **labellisation des « Pôles d'appui à la Vie associative »**. Des structures sont repérées dans les départements, il y en a une dans le Vaucluse, mais il peut y en avoir 2 dans d'autres départements avec une double entrée :

- **une approche technique** pour des échanges d'accompagnements associatifs ; dans ce cas, il y a une convention pluriannuelle avec du contenu, des rendus, des grilles d'analyse, comment accueillir, etc.
- et **une charte d'engagement avec le Conseil régional** ; il s'agit là davantage d'approche stratégique (un peu comme la charte d'engagement réciproque à l'échelle de l'État).

Nous avons aussi un réseau départemental en lien avec les structures d'accompagnement (CDE 13 25, Boutiques de gestion, etc.), autour d'une structure qui coordonne les structures d'économie sociale et solidaire.

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* - J'ai l'impression que nous refaisons l'histoire, que nous recréons des PAVA (Point d'appui à la vie associative) dans le cadre des RIG (Réseau information gestion). Je me positionne sur d'autres choses, mais en référence au discours que nous avons entendu lors de l'assemblée générale, lorsque la ministre a dit qu'elle souhaitait que les directeurs « Vie associative » de chaque département réfléchissent à la mise en réseau des Points d'appui à la vie associative et des Centres de ressources.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* - Ne sommes-nous pas dans des démarches plus co-construites par rapport à l'émergence des réseaux ? Je ne sais pas si ce sont des « velléités » qui existent dans d'autres régions.

> La structuration du réseau se fait en fonction de l'évolution de la société, des événements, de nos mouvements, de nos structures

Frédéric Olive *(APROVA, Vaucluse)* – Oui, il s'agit vraiment d'une co-construction, ce n'est pas quelque chose de descendant, il y a des va-et-vient, mais ce n'est pas nouveau non plus. Nous ne revenons pas en arrière, nous sommes toujours dans le même processus, depuis une vingtaine d'années nous fonctionnons ainsi. Il y a une entrée stratégique quand nous parlons de Points d'appui, mais il y a aussi une gestion stratégique régionale dans laquelle nous retrouvons l'ensemble des structures d'éducation populaire ainsi que ces fédérations. Il y a une double entrée : l'entrée départementale (une entrée structure) et une entrée verticale au travers de fédérations.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* - **Serait-il possible de formuler des plus-values aux démarches départementales et régionales ?**

Frédéric Olive *(APROVA, Vaucluse)* – Une plus-value peut exister pour les Emplois d'avenir : comment aborder cette problématique non pas seul dans son coin vis-à-vis du monde associatif (c'est-à-dire de jeunes qui peuvent être volontaires), mais comment créer une offre de formation à l'échelon régional. Nous sommes en train de travailler sur une plate-forme de formation, en lien avec la Région qui accompagnera et financera, autant sur le contenu de la formation que des tuteurs à l'intérieur des associations.

Nous étudions comment négocier département par département pour accéder à d'autres collectivités, pour abonder avec les OPCA, etc... Il y a vraiment une réflexion globale, c'est pour cela que nous sommes à la fois dans la stratégie et dans le technique, car il faut ensuite mettre en œuvre (qui pourra mettre en œuvre ?). Nous sommes vraiment dans des liens et des relais préfectoraux : comment, sur

cette thématique Emplois d'avenir, nos structures peuvent-elles être repérées par le préfet pour être autour de la table avec les missions locales, avec Pôle emploi…

Amandine Le Fouiller *(La ruche associative, Narbonne)* - En Languedoc-Roussillon (je n'aborderai peut-être pas très bien ce sujet, car nous n'en faisons pas encore partie), il existe un réseau régional des Points d'appui à la vie associative qui s'appelle ViAsso. Aujourd'hui, il regroupe des structures de l'ensemble des départements du Languedoc-Roussillon, sauf de l'Aude, donc nous nous sommes positionnés pour représenter l'Aude. Pour donner un exemple de plus-value : un dispositif qui s'appelle Activ'Asso a été créé, où chacune des structures répond à une même charte, à un même programme pour accompagner les porteurs de projets. Et grâce au réseau, ils ont obtenu un financement FEDER régional qui a ensuite été réparti entre chaque structure. Cela aurait été impossible si chaque association avait voulu défendre ce type de projet. Il y a vraiment une force du réseau régional.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – Dans une forte coopération ou collaboration avec le Conseil régional qui porte le financement FEDER. C'est une vraie coopération de l'institution publique et des Maisons des associations.

Lionel Defranoux *(directeur de la Maison des associations d'Amiens)* - A propos de labellisation, nous avons parlé des PAVA, dans la Somme nous sommes toujours considérés comme PAVA, alors que cela n'existe plus. Vous parlez de labellisation : y a-t-il réellement un label créé ou recréé ? Cela m'intéresse de savoir ce que vous y mettez, d'agglomérer ces positionnements ; parce que si nous avons besoin de recréer de telles démarches, comment pouvons-nous nous inspirer de ce que vous avez fait ?

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* – Le label consiste à répondre au cahier des charges datant de 6 ou 7 ans, mais qui est en cours de réécriture. Ce sont des missions (accompagnement à la création d'une association, de son fonctionnement quotidien, etc.) avec l'adhésion à des valeurs (éducation populaire, laïcité).

Amandine Le Fouiller *(La ruche associative, Narbonne)* – La charte de ViAsso se rapproche de celle du RNMA. Ils parlent encore de PAVA parce que le terme est resté, mais il n'y a pas de notion de label. Il n'est demandé que de répondre aux critères de la charte sur l'accompagnement, l'hébergement des associations n'est pas prévu à ViAsso.

Renaud Drouy (Délégué territorial RNMA Rhône-Alpes – AGLCA Bourg-en-Bresse)

En Rhône-Alpes, nous avons une structuration qui n'est pas coordonnée, ou relayée par la DRJSCS ou une direction à la Vie associative. Cette coordination s'appelle SAVARA (Structures d'appui à la vie associative en Rhône-Alpes). Je ne sais pas si c'est original, mais elle est totalement associative et issue du milieu associatif, des RIGE. La disparition en 2000 ou 2001 de ce réseau a laissé un grand vide en Rhône-Alpes. Ces structures se sont retrouvées pour travailler à partir des Points d'appui à la vie associative sur l'accompagnement des associations. Nous nous retrouvons sur les objectifs et sur les valeurs. **Nous avons créé un label** SAVARA pour les structures qui accompagnent la vie associative en Rhône-Alpes. Sur les 25 Maisons adhérant à SAVARA, une douzaine est labélisée.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – Il est intéressant d'éclairer cette notion de label : est-ce un attendu du travail en réseau ou un attendu des Maisons des associations ? Est-ce une plus-value pour vous ? Quels en sont les apports ?

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* - C'est un attendu également pour des financeurs, des partenaires, il ne faut pas l'oublier. Cette structure a été mise en place en région Rhône-Alpes, car nous voulions que la qualité de l'accueil et de l'accompagnement soit la même de telle sorte qu'un bénévole d'association trouve les mêmes qualités dans la Drôme, en Ardèche, etc. C'est la première chose, il a également été constitué pour travailler ensemble sur les échanges de pratiques, de formation.

> Pourquoi créer un Label ?
> Parce que nous voulions que la qualité de l'accueil, et de l'accompagnement soit la même : sur chaque département du territoire et dans chaque structure

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – C'est un support que vous vous accordez, il s'est agi de vous rendre visibles sur la qualité, mais aussi de vous accorder entre Maisons sur le niveau de qualité souhaité.

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* – Oui, et les Maisons qui s'engagent dans ce réseau s'entendent aussi sur des mots : fonction d'accueil, fonction d'accompagnement.

Yannick Dubois *(Maison des associations de Tourcoing)* - Fondamentalement, entre les deux pratiques de réseaux Nord-Pas-de-Calais et Rhône-Alpes, la dimension « rencontre du secteur associatif et de l'institutionnel » (État par la DRJSCS) crée une vraie spécificité dans le sens où nous remplissons une mission de service public. La plupart des Pôles ressources peuvent émarger au titre des FONJEP proposés par la direction régionale**. C'est en cela que le secteur associatif s'inscrit en continuité et en complémentarité de l'action publique « Vie associative/état »**. De ce fait, je me pose la question de la liberté et l'engagement concernant les valeurs d'un réseau tel que SAVARA qui peut aller beaucoup plus loin que ce que nous pourrions faire. Car nous rencontrons des problématiques très concrètes : nous remplissons une mission de service public, donc nous devons accueillir toutes les associations ; or ce n'est pas si simple dans la pratique, car cela risque parfois de heurter des valeurs du secteur associatif. Cette fonction de Pôle ressources une fois identifiée et labélisée avec un label co-construit fait que nous sommes amenés à accueillir toutes les associations qui se présentent à nous, au moins en première intention. Par cette mission de service public, nous sommes tenus de recevoir une association qui a une dimension sectaire, dans la mesure où elle vient pour une demande d'accompagnement sur la création d'une structure associative.

Philippe Torrecilla *(Maison des associations de Saint-Rémy-de-Provence)* – Tant que l'objet est inconnu, nous sommes censés accompagner. Puis nous posons des questions, il y a une interaction. Je pense que toutes les Maisons des associations ont un règlement intérieur, nous connaissons donc nos limites.

Agathe Minne *(RNMA Nord-Pas-de-Calais, MVA Dunkerque)* - Voici un exemple concret, à Dunkerque, nous avons reçu une association dont le but était d'accueillir uniquement des enfants musulmans dans le cadre de loisirs. Son représentant souhaitait savoir comment créer une association, combien il fallait être… Je lui ai donné la base, je l'ai accompagné un peu. Cette personne est revenue, car elle souhaitait adhérer à la Maison de la Vie associative pour bénéficier d'une salle ; or, notre règlement intérieur ne nous le permet pas. La demande est passée en conseil d'administration, et cette association n'a pas pu adhérer à la Maison de la Vie associative, mais elle a quand même été renseignée au cours d'au moins deux rendez-vous. Si j'avais écouté mon conseil d'administration, j'aurais dû refuser de recevoir cette personne, mais en étant Pôle ressources, je suis contrainte de le faire.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – J'aimerais que nous revenions sur la notion de réseau régional. Je ne sais pas s'il faut vraiment explorer plus loin la différence entre une démarche institutionnelle et une démarche spécifiquement associative. Nous devrions définir pourquoi se structurer à l'échelon régional, aller plus loin dans les attendus stratégiques :

- **y a-t-il des enjeux majeurs** que vous avez identifiés et sur lesquels il semble urgent de vous mobiliser ;
- je pense que nous sommes un peu faibles en ce qui concerne les freins, car ils sont très nombreux, mais au-delà du manque de disponibilité, etc., **quels peuvent être les freins à la structuration en réseau régional** ?

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* – En complément de la mutualisation que nous avons déjà abordée**, l'un des attendus importants est l'accompagnement des acteurs par le biais des Maisons des associations**. Concrètement en Rhône-Alpes, il y a eu structuration d'un réseau régional sur l'appel à projets SNCF. Les 5 Maisons des associations de Rhône-Alpes se sont retrouvées pour répondre d'une même voix à cette question. Comment créer des outils communs, comment réfléchir à une utilisation de moyens, de compétences sur un appel à projets au bénéfice des associations accompagnées au quotidien sur nos territoires ? L'accompagnement des acteurs signifie formation, une réflexion sur la façon d'accompagner ou comment ne pas accompagner, comment accueillir les associations. Finalement, tout le processus, toute la démarche permettant de répondre au mieux aux associations qui nous interpellent sur l'appel à projets SNCF. Le réseau RNMA ne trouvait pas sa place du fait de l'existence en Rhône-Alpes de la coordination SAVARA qui travaille déjà sur l'accompagnement des acteurs. L'appel à projets SNCF entrait dans d'autres missions, une mission différente de celle de SAVARA, ce qui a permis au réseau RNMA de trouver sa place par rapport aux autres réseaux de coordination (CPCA, CRESS, ou SAVARA). Voilà un peu ce que les Maisons des associations de Rhône-Alpes font en tant que RNMA, comment nous nous sommes structurées. **Aujourd'hui, la plus-value existe sur les échanges de pratiques entre Maisons** ; c'est également la réflexion engagée avec d'autres réseaux sur les appels à projets. Par exemple, pour un appel à projets lancé par la MAIF, la Région Rhône-Alpes et la CPCA mènent une réflexion commune sur la définition des critères de cet appel à projets. Des partenaires institutionnels tels que la Région Rhône-Alpes se penchent aujourd'hui sur les outils créés pour l'accompagnement des associations répondant à un appel à projets et voient avec nous comment ces outils spécifiques peuvent se généraliser en Rhône-Alpes, au bénéfice de l'ensemble des structures d'accompagnement (Maisons des associations, mais aussi autres structures d'accompagnement), pour que les associations puissent répondre au mieux aux appels à projets. Le but est que l'accompagnement des associations soit de meilleure qualité en ce qui concerne les réponses à des appels à projets.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – Vous êtes devenus des interlocuteurs compétents pour la Région ou d'autres réseaux : être en réseau régional vous a permis d'être identifiés.

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* – Oui, sur cette question et sur d'autres, par exemple la démarche d'accompagnement des petites et moyennes associations employeurs.

Norbert Richert *(directeur de la Maison des associations municipale de Lille)* - Nous sommes collectivement coincés (peut-être plus les Maisons associatives) dans une sorte de contradiction forte entre cette reconnaissance institutionnelle, donc cette nécessité de plaire institutionnellement (c'est un peu ce que disait Yannick Dubois) afin de ne pas fermer des robinets et l'enjeu de la critique de ces institutions. Cette contradiction fait que nous pouvons perdre de la liberté d'agir, et même réduire notre intervention politique dans le débat public. L'objet même du réseau associatif, lorsque nous nous reposons sur les fondements de l'éducation populaire est de se dire : « j'ai quelque chose à dire sur ces débats ». En provoquant un peu, c'est d'autant plus dangereux que si nous n'y faisons pas attention : plaire institutionnellement au moins dans cette reconnaissance institutionnelle, veut-il dire que demain nous irons jusqu'à l'élaboration des cahiers des charges qui permettront de lancer des appels d'offres avec les services publics de l'État, de la région, du département, des collectivités ? Or faire cela revient à se mettre une balle dans le pied : faisons attention, une association devrait être subventionnée sur son objet, et aujourd'hui ce n'est plus ce qui se passe. Aujourd'hui une association est de moins en moins subventionnée sur son objet et de plus en plus sur sa capacité à répondre à des appels d'offres publiques. En même temps, cette contradiction est folle si notre souci de plaire à tout prix fait que nous participons à la « liquidation » du secteur associatif dans son financement, cela devient très compliqué. Bien sûr, il faut obtenir la reconnaissance institutionnelle, mais elle ne doit pas peser sur nos valeurs, sur notre capacité d'agir et notre liberté, sinon nous ne servons à rien. Par rapport aux gros bulldozers associatifs que sont les grosses fédérations, cela ne sert à rien. Donc faisons attention de ne pas trop plaire et de garder un peu de liberté.

« Pourquoi faire réseau ? » : c'est pour dépasser le partenariat et donc pour avoir une dimension pratiquement de force.

Luc de Backer *(RNMA)* – Premièrement, j'aimerais que nous fassions toujours attention au vocabulaire que nous utilisons et au niveau. Je peux travailler avec d'autres associations, d'autres structures, sans être pour autant partenaire. Je peux être dans une relation de demande, d'utilisation de l'autre, nous pouvons faire des choses ensemble sans être partenaires. Il est possible d'être partenaire dans une démarche de réciprocité sans faire réseau. Il y a trois niveaux qu'il ne faut pas mélanger.

Deuxièmement, si nous faisons réseau ce n'est pas pour plaire ensemble, c'est pour faire poids ensemble. Je pense que **les réseaux sont dans une relation d'équilibre de forces** ; non pas de rapport de forces car cela fait toujours un peu guerrier, mais d'équilibre de forces sur un territoire. Il me semble important que des structures, des associations qui ont des objets communs, des valeurs communes, des pratiques communes, et c'est le cas des Maisons des associations, en tout cas c'est ce que nous voudrions, que ce collectif qui a des valeurs communes puisse faire poids par rapport à d'autres qui auront d'autres valeurs, d'autres pratiques, par exemple, les collectivités territoriales. C'est-à-dire que nous puissions négocier avec les collectivités non pas parce que nous allons plaire ou ne pas plaire, mais simplement parce que nous aurons établi un rapport d'équilibre qui nous permettra d'être reconnus pour ce que nous proposerons, et non pas parce que nous aurons fait des ronds de jambe. Idem par rapport aux autres réseaux. Pourquoi le réseau régional Nord-Pas-de-Calais doit-il se construire plus solidement ? Parce que nous avons quelque chose à faire avec des réseaux comme la CPCA. En tant que Maisons des associations, nous n'avons pas vocation à porter la parole politique de nos associations et le RNMA n'a pas vocation à porter la parole politique des Maisons. Nous sommes dans une démarche d'accompagnement, de services, etc. Et en tant que président de la Maison de Tourcoing, cela me frustre terriblement. Je me dis : « Nom d'un chien ! Il y a des choses à dire en ce qui concerne la politique, il y a des revendications à faire remonter ». Mais ce n'est pas notre rôle, mais alors il faut que notre Réseau soit suffisamment solide pour faire entendre sa voix vis-à-vis du réseau dont c'est le rôle. Autrement dit, comment en tant que Maisons des associations, au nom de la connaissance que nous avons des problèmes des associations, de leur vécu, comment aurons-nous suffisamment de force et de présence pour que la CPCA nous entende et porte ce que nous avons envie de dire ? Que nous puissions travailler avec la CRESS parce que nous sommes dans l'économie sociale, que nous fassions aussi poids vis-à-vis de la DRJSCS, mais dans un rapport d'équilibre de forces entre réseaux.

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* – Je suis entièrement d'accord avec Luc sur une grande partie, sauf par rapport à la CPCA. Parce que simplement (je vais reprendre un terme que nous avons utilisé la semaine dernière) nous sommes une « caisse de résonance » des associations et qu'à ce titre, effectivement nous ne portons pas la voix des associations. Mais nous pouvons quand même faire remonter des besoins, des problématiques parce que nous avons ce que n'ont pas les fédérations et la CPCA (qui en souffre aujourd'hui), et nous le soulignons tout le temps : la proximité. Avec la coordination SAVARA, nous sommes en proximité sur des territoires avec les toutes petites associations, et avec les bénévoles qui travaillent sur des micro-territoires, ce que n'ont pas les fédérations, ce que n'a pas la CPCA et ce qu'elle recherche.

Frédéric Olive *(APROVA, Vaucluse)* - Je suis d'accord, mis à part le fait que notre mode de structuration est assez hétérogène. Dans le Vaucluse, nous avons plusieurs imbrications : **labellisation** régionale, labellisation départementale (centre de ressources), labellisation nationale pour l'accompagnement des bénévoles d'où des postes FONJEP. Mais nous sommes aussi présents dans des réseaux : CRESS, CRAJEP (comité régional des associations de jeunesse et d'éducation populaire), etc. Même si ce n'est pas directement en tant que Maison des associations du département du Vaucluse, nous le sommes parce que nous portons ces **valeurs**. Et comme nous ne sommes pas schizophrènes, nous continuons à les porter partout où nous nous trouvons. Nous avons à faire une sorte de politisation. Je suis assez d'accord sur l'approche « caisse de résonance ». À nous d'être force de proposition. À aucun moment je ne me sentirai prisonnier parce que nous savons où sont nos valeurs, et écrire les cahiers des charges des collectivités est hors de question. J'irai

plutôt me battre pour faire en sorte que des collectivités arrêtent les appels à projets lorsqu'elles n'y sont pas obligées, mais il s'agit de gestion administrative et juridique, ce qui est plus facile et cela peut se faire à d'autres endroits. Par ailleurs, j'irai plutôt militer avec les structures fédératives pour dire : « Attention ! Faisons autrement ». Je pense que nos discours sont à cercles concentriques variables en fonction de nos structurations locales et régionales. Soyons caisse de résonance, mais agrippons-nous à nos chartes fondatrices, à nos valeurs et utilisons-les dans le bon sens du terme là où nous sommes, pour être une caisse de résonance alimentant les autres.

Philippe Torrecilla *(Maison des associations de Saint-Rémy-de-Provence)* – J'ai retenu des résultats du questionnaire qu'**il y a beaucoup de disparités régionales entre les réseaux d'accompagnement**. Je vais être très terre-à-terre, car il faut différencier les Maisons des associations comme celle de Tourcoing dans une grosse commune, de ma petite Maison des associations de Saint-Rémy-de-Provence entourée de petites communes rurales. Puisqu'il y a des disparités, j'aimerais m'appuyer sur un réseau régional. Il y a quelques années j'avais commencé à rencontrer les Maisons des associations voisines pour essayer de travailler en réseau, ne serait-ce que sur des formations communes, car nous ne pouvons pas accueillir beaucoup d'associations à chaque formation. En travaillant ensemble, nous réalisons une économie de moyens et nous touchons plus de personnes. Aujourd'hui, j'ai besoin d'un appui technique, quand un porteur de projets, une association vient nous voir j'aimerais savoir à quel réseau local, départemental ou régional m'adresser. Nous pouvons répondre quand il s'agit d'informations sur la création d'une association, la comptabilité. Quand il s'agit de savoir si le statut d'auto entrepreneur conviendrait mieux que celui de salarié, j'aimerais savoir vers qui orienter. Ces demandeurs ont déjà multiplié les sources d'information, ils sont déjà au milieu de leur parcours de recherche et ils ont entendu des informations contradictoires.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – Vous auriez besoin d'un appui technique.

Frédéric Olive *(APROVA, Vaucluse)* – Quant au frein, c'est qu'aujourd'hui, dans une petite Maison des associations nous sommes multitâches : service vie associative, maison des associations. Nous sommes 2,5 et nous n'avons pas le temps d'aller rechercher sur qui nous pourrions nous appuyer, comment connaître les compétences de la CPCA, de la CRESS, etc., connaître les structures qui peuvent appuyer des microprojets.

Lionel Defranoux *(MAAM)* – J'aimerais que nous revenions sur une notion qui à plus ou moins court terme va impacter fortement les discussions autour de notre projet. Nous sommes sur deux volets. **Le volet technique** pour lequel nous devons réellement créer quelque chose, nous avons une vraie réflexion en Picardie. Il y a également **le rapport politique** et nous ne sommes pas tous d'accord sur ce point : il faudra que nous arrivions à nous mettre d'accord. Les uns disent qu'il ne faut pas porter une parole politique. Parfois, nous sommes un peu ambigus, car être le réceptacle de nos associations et quand même porter un discours, est-ce que cela ne devient pas un discours politique, même si au départ il s'appuie sur des éléments techniques ? Et en même temps, ce discours politique le portons-nous ou non ? Ce sont des questions de fond, nous sommes effectivement une structure technique, nous faisons de l'accompagnement. Nous ressentons, particulièrement aujourd'hui, le malaise des associations. Les vraies problématiques sont parfois techniques (gouvernance, financement, etc.), mais comment pouvons-nous porter cette parole des associations, parole qui devient politique, auprès de tous ces réseaux, de toutes ces instances que nous avons citées ? Comment notre MDA va se positionner dans son territoire, mais également comment le RNMA va se positionner sur cette question qui est fondamentale et que nous avons du mal à trancher.

Yannick Dubois *(Maison des associations de Tourcoing)* – D'autant que notre ancrage territorial nous met face à des réalités très hétérogènes. Être caisse de résonance de discours divergents est très complexe. À Tourcoing, il n'y a pas d'unité, et ce qui fait notre légitimité et notre richesse, c'est cet ancrage transversal par rapport aux réseaux fédératifs. Nous sommes implantés avec une transversalité donc une hétérogénéité de discours et de parole portée par les associations : que relayons-nous ? Cette hétérogénéité ?

Frédéric Olive *(APROVA, Vaucluse)* – Je suis assez d'accord sur la dualité problèmes techniques, problèmes politiques et stratégiques. Nous sommes aussi une micro-association, nous travaillons avec des réseaux, mais quand il manque du savon liquide, on vient également frapper à ma porte pour en demander. Nous avons intérêt à nous mettre en **« micro-réseau »** pour créer de petites alertes, de petites bourses techniques, un Intranet… Il faudrait que nous nous obligions à réfléchir à ce problème, sinon nous sommes tellement sollicités que nous ne le ferons pas.

Nous sommes dans le discours politique, nous ne pouvons pas être autrement que dans ce discours, dans le sens de porter une parole auprès des institutions. Nous sommes une source à l'extérieur, nous avons obligatoirement un interlocuteur et nous devons nous positionner en tant qu'interlocuteur.

Norbert Richert *(Maison des associations municipale de Lille)* - Les Maisons des associations de Roubaix, Tourcoing, Lille et la Maison régionale de l'économie sociale et solidaire organisent un forum, c'est un exemple concret.

> La question est de mettre en relation l'ensemble de nos réseaux associatifs face à des élus ou face à des chercheurs. C'est permettre cette relation dans la parole

Je ne pense pas qu'il s'agisse de caisse de résonance. Je ne porte la parole politique de personne, à quatre, nous organisons une conférence où interviendront le premier vice-président du Conseil régional et un chercheur Matthieu Hély. Nous attendons 200 ou 300 participants. Notre réseau sert à cela, c'est dans ce sens que je trouve que nous faisons de la politique. Le premier vice-président du Conseil régional et Matthieu Hély n'ont pas les mêmes discours, et les associations ont des questions à leur poser sur la fiscalité et sur d'autres domaines. Nous estimons que c'est le rôle de Maisons des associations d'organiser ensemble une telle conférence.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – Donc de la politique au quotidien.

Luc de Backer *(RNMA)* – Il est important de créer les conditions. Nous ne faisons pas de politique, nous créons les conditions de…

Renaud Drouy *(RNMA Rhône-Alpes, AGLCA Bourg-en-Bresse)* – C'est en cela que nous sommes une caisse de résonance.

Sébastien Cornu *(Atelier coopératif)* – Nous avons fini, nous pouvons travailler avec le rapporteur pour préparer la retransmission à partir des éléments recueillis, assez nombreux. La question du politique dans le projet du RNMA a déjà été posée lors de la dernière assemblée générale. Je me permets d'émettre ce point de vue : est-ce que cette question a besoin d'être tranchée ? Parfois le flou est un bon espace pour être libre de travailler. Le flou est aussi une façon de garder une certaine cohérence, une certaine liberté d'action dans cette cohérence plus ou moins cohérente.

Journée thématique

Introduction

Séréna Zouaghi - Elue à la vie associative - Marseille

Un grand bonjour à vous tous, la bienvenue en cette journée d'étude dans cette magnifique île du Frioul, l'un des plus beaux quartiers de Marseille rattaché à son 7e arrondissement. Un peu d'histoire pour les personnes découvrant cet archipel composé de quatre îles : Pomègue, Ratonneau, If (célèbre dans le monde entier grâce au roman d'Alexandre Dumas), et l'îlot Tiboulen du Frioul. Du fait de sa position stratégique en rade de Marseille, cet archipel a constitué pendant longtemps les défenses avancées de notre belle cité phocéenne forte de 26 siècles d'histoire. Le Frioul est désormais un port de plaisance (600 places), avec ses commerces et ses

habitations ; il abrite à l'année une centaine de personnes ainsi que des marins vivant sur leurs bateaux. Lieu de loisir privilégié des Marseillais et destination touristique incontournable, le Frioul accueille depuis plusieurs années un festival d'été dans l'ancien hôpital de la Caroline que nous avons aperçu pendant la traversée, bâtiment qui fait l'objet d'une inscription au titre des monuments historiques.

Tout d'abord, je remercie Mme Odette Summa, directrice du centre Léo Lagrange, et toute son équipe dont la convivialité contribuera à la réussite de cette journée. Je remercie également tous les partenaires locaux et nationaux présents. Merci aussi au RNMA, à Luc de Backer, son président d'avoir accepté notre invitation pour que ces 38es rencontres nationales se tiennent à Marseille. Évidemment, mon cher Luc, toute l'équipe de la Cité le considère comme une marque de reconnaissance ; en effet, notre Cité des associations est depuis toujours présente au sein du Réseau. Certains d'entre vous l'ont découverte hier avec ses 5 000 hectares au cœur de notre belle cité phocéenne. Nous disposons de 2 500 m² d'espaces dédiés à la vie associative. En ma qualité d'élue, vous avez ici d'autres élus, en ma qualité d'élue à la vie associative, j'ai pour mission de veiller au développement de la vie associative marseillaise pour qu'elle puisse s'exprimer en toute liberté et porter des projets innovants. Il n'est pas de la volonté politique de la municipalité que je représente d'utiliser, mais de bénéficier de tous ces talents qui participent à la cohésion sociale pour un développement citoyen de proximité. Nous y reviendrons cet après-midi dans le cadre d'un atelier. Je sais, mon cher Luc, que nous avons tous ici présents les mêmes préoccupations de solidarité et de citoyenneté et que le choix de la thématique de ces rencontres des Maisons des associations dans les réseaux territoriaux de développement de la vie associative est bien le fruit d'une réflexion commune qui s'appuie sur un ensemble de valeurs partagées. De fait, ces rencontres annuelles sont l'occasion d'enrichir la culture commune des membres, de partager des réflexions et des expériences et c'est avec plaisir que j'ouvre cette journée d'étude. Merci.

Luc de Backer – Président RNMA

Le thème que nous avons choisi n'est pas anodin : **Les Maisons des associations dans les réseaux territoriaux de développement de la vie associative.**

Chaque terme est pesé. Comme vient de le rappeler Séréna Zouaghi, ce thème a été réfléchi depuis plusieurs années. C'est le fruit d'une maturation, c'est aussi un moment que nous posons dans l'histoire du RNMA, lui-même réseau. Avant de démarrer un travail comme celui-ci, nous avons intérêt à réfléchir sur le sens de notre démarche. Pour cela, j'aime assez bien (c'est peut-être une déformation professionnelle) interroger les mots parce que je les crois porteurs de sens. C'est remettre en perspective pourquoi aujourd'hui nous parlons de partenariat, pourquoi nous parlons de réseau, pourquoi nous nous appelons réseau. C'est donc une sorte de remise en perspective de 19 années d'échanges que nous avons construits en tant que réseau. Je prends le risque de la redondance pour certains d'entre vous, mais comme on dit en politique : il vaut mieux se répéter que se contredire. J'espère donc que je ne serai pas dans la contradiction.

En ouvrant les travaux hier en début d'après-midi, je disais : « sommes-nous victimes d'effet de mode ? » Vous savez, il y a des mots qui émergent dans le vocabulaire, des mots dont tout le monde s'empare au risque de les vider de leur sens. Le mot « partenariat » en fait partie, le mot « réseau » encore plus, notamment avec l'émergence des réseaux sociaux, du Web où finalement tout est réseau aujourd'hui. Là où hier nous parlions d'union, de regroupement, nous parlons aujourd'hui de réseau. Y a-t-il superposition sémantique, ou s'agit-il effectivement d'autre chose quand nous parlons de réseau ?

Je voudrais poser quelques questions pour nous amener à mettre en perspective ces éléments.

Hier après-midi, nous avons évoqué la façon dont, sur les territoires, les Maisons des associations pouvaient favoriser ou générer des partenariats inter-associatifs et quelle place pouvait y tenir les MDA.

Ce mot de partenariat m'interpelle toujours un peu : il est possible de travailler avec d'autres sans être partenaires ; travailler ensemble n'est pas forcément être partenaires. Comme je le disais hier à la restitution, je crois qu'il faut faire attention à ne pas idéaliser les relations. Être partenaires est

exigeant, c'est un mode de relations particulières entre deux ou plusieurs personnes ; il est exigeant parce qu'on n'est pas partenaire par plaisir, pour les beaux yeux, pour la beauté du geste. On n'est pas partenaires parce que ça fait bien de l'être, on est partenaires, simplement et de manière très utilitaire, parce qu'on a besoin de l'autre. Et avoir besoin de l'autre est extrêmement humble, c'est reconnaître que l'on ne détient pas seul la vérité et les moyens. Être partenaires, c'est se dire qu'il sera possible de gagner ensemble, d'échanger, que des intérêts sont communs. Si aujourd'hui nous entrons dans des partenariats avec d'autres grands acteurs de la vie associative sur nos territoires ou à l'échelon national, évidemment la question sera de savoir quels sont nos intérêts communs : qu'avons-nous à partager dans la démarche gagnant/gagnant ? Cela nécessite d'identifier très clairement avec qui nous avons envie d'être partenaires. À l'heure du mariage pour tous, la question est bien de savoir avec qui nous avons envie de faire route commune. Je crois qu'il ne faut pas se tromper. La claire identification de qui sont les partenaires, de ce qu'ils peuvent apporter et de ce que nous pouvons leur apporter nécessite aussi (et c'est le but et l'objet du travail stratégique que mène une commission présidée par Jean-François Grillet au sein du RNMA) de savoir qui nous sommes : qui sommes-nous, nous, Réseau ? Que voulons-nous ? Où voulons-nous aller dans les années qui viennent ?

> Identifier qui nous sommes, savoir aussi qui est l'autre, quelle est la limite de son action, de son rôle, de sa politique

Cela nécessite cette clarté de positionnement, de mission et donc nécessairement de limites. Je crois qu'en entrant dans un partenariat, le pire est de se croire Zorro ou Dieu le père, avoir le fantasme de la toute-puissance, de dire que finalement : « Moi je sais, les autres ne savent pas ; nous allons leur apporter la bonne parole, grâce à nous ils seront nettement meilleurs ». Je crois que cela est très dangereux. Être partenaires, c'est apprendre en partie l'humilité.

Être partenaires c'est donc aussi se donner des objectifs identifiés. On n'est pas partenaires pour la vie, on est partenaires pour atteindre des objectifs définis ensemble, qu'il sera possible de quantifier et d'évaluer. Cette notion d'évaluation doit être au point de départ de tout processus de partenariat parce qu'il faut savoir où nous allons et comment vérifier que l'arrivée est atteinte, que nous ne sommes pas ailleurs ou n'importe où. Pour atteindre ces objectifs, le partenariat a besoin de procédures claires, de transparence, de confiance, de méthodes, d'outils. En tant que Maison des associations, nous sommes totalement sur le champ d'accompagner les associations en leur donnant un cadre de travail qui sécurisera leur démarche partenariale. Ce cadre nécessite une claire vision de la gouvernance. Être partenaire ce n'est pas prendre le pouvoir sur l'autre, c'est être capable de garder la mémoire de ce que nous avons vécu ensemble : combien d'actions collectives ou partenariales s'enlisent au bout de quelque temps, tout simplement parce qu'on ne sait plus d'où l'on vient et que l'on n'a pas le courage de regarder le chemin parcouru avec suffisamment de précision.

Le deuxième mot que je voudrais questionner est le mot de « réseau » qui nous rassemble aujourd'hui. Je le redis, un groupe d'associations, un groupe de Maisons ne constituent pas un réseau. Ce n'est pas en regroupant des gens dans une salle pour une réunion ou même pour un travail qu'un « réseau » est créé. Il faut faire attention à ne pas utiliser ce mot par euphémisme, en le vidant un peu de son sens : tout n'est pas réseau, un regroupement n'est pas un réseau. Alors qu'est-ce qu'un réseau ? Si nous regardons la métaphore du Web, le réseau est une structure ouverte où le centre est partout, dont tous les éléments sont interconnectés et nécessaires aux autres. **Le réseau est une structuration très originale parce qu'elle n'est pas hiérarchique**. Il n'y a pas celui qui sait et celui qui reçoit. Il n'y a pas celui qui a le pouvoir et celui qui exécute. Dans le réseau chacun est ressource pour l'autre : c'est une exigence forte ! Alors lorsque nous disons que nous allons faire « réseau », nous en tant que Maisons avec des partenaires institutionnels sur nos territoires, posons-nous les bonnes questions en amont : Quelles sont les conditions pour faire réseau avec d'autres partenaires associatifs ? Comment faire pour poser clairement le rapport entre les partenaires qui font réseau, pour éviter ce que vous connaissez et qui est appelé en droit : relations léonines. Un rapport léonin aboutit à « la part du lion » ; dans une relation léonine, l'un est nettement plus fort que l'autre et impose sa volonté. Comment faire réseau avec quelqu'un qui à tout moment est prêt à nous manger ? Faire réseau c'est sortir de cette relation déséquilibrée : comment reconnaître les forces, les faiblesses, mais à égalité de droits et dans une démarche que je qualifierai de respectueuse. Le réseau est une structuration non hiérarchique fondée sur une communauté de valeurs, de missions, de pratiques.

Au RNMA nous sommes à l'aise parce que nous connaissons nos valeurs. Elles sont dans la charte, dans la déclinaison des critères d'adhésion, elles sont aussi dans nos pratiques, dans la gouvernance que nous essayons de vivre avec beaucoup de modestie, une gouvernance souple et non hiérarchique ce qui, vous le savez, n'est pas toujours facile. Une structuration fondée aussi sur une communauté de projets, de choses que nous allons mettre en place.

> L'intuition novatrice des Maisons des associations d'une part et du Réseau d'autre part, c'est d'être dans ce positionnement horizontal : sur un territoire donné, il s'agit de faire en sorte que toutes les structures, toutes les associations puissent contribuer, puissent participer à la vie du réseau

Dans cette structuration, nous sommes dans l'horizontalité, autre point qui nous convient bien. Une dimension territoriale, de proximité, une dimension transversale où chacun peut à sa manière et de là où il parle enrichir l'autre.

Et puis en ce qui concerne le Réseau national, il est important de dire, je l'ai déjà suggéré, que le Réseau ne peut pas être dans la relation de force, de puissance, de pouvoir, mais plutôt dans une relation d'équilibre. En ce qui concerne le RNMA, je le dis notamment parce que nous avons dans notre assemblée des partenaires, je réaffirme même s'ils le savent très bien, que le Réseau n'est pas dans cette volonté hégémonique, le Réseau n'est pas une fédération, le Réseau n'a pas pouvoir, n'a pas puissance sur les Maisons qui le constituent, pas plus qu'une Maison des associations n'a pouvoir sur les associations qu'elle accueille.

Ceci étant posé, même si nous ne sommes pas dans cette démarche d'autorité, et encore moins d'hégémonie, nous savons, nous l'avons redit hier que les MDA, que le RNMA sont des acteurs prioritaires de la vie associative sur le territoire et qu'à ce titre nous sommes, nous avons pu utiliser le terme de **« caisse de résonance »**, nous sommes témoins privilégiés et donc nous pouvons aider les associations (je parle alors des Maisons) ou aider les Maisons (si je me situe au niveau du RNMA) à formaliser une parole, à être acteur dans le champ politique (nous avons bien compris le mot : non pas de la politique, mais du politique, c'est-à-dire de la structuration sociale).

Puisque nous savons quelles sont les limites de notre propre positionnement, nous sommes très à l'aise pour reconnaître les rôles spécifiques des partenaires qui sont autres. Je pense à la CPCA par exemple (qui a un rôle institutionnel établi, qui représente le mouvement associatif), les fédérations, les CRESS, les partenaires de l'Economie sociale et solidaire. C'est parce que nous sommes dans cette relation de réseau que nous pouvons oser la rencontre d'autres qui à leur manière essayent de faire réseau. C'est aussi pour cela que nous pouvons travailler à l'aise avec les collectivités territoriales, et même pourquoi pas les entreprises.

Troisième point : tout cela n'est-il pas un peu angélique ? Est-ce facile ? En posant la question, j'ai donné la réponse. Évidemment, ce n'est pas facile. Évidemment, il est beaucoup plus facile d'organiser, de structurer de manière verticale, d'avoir autorité, de dire « vous ferez ceci, vous ferez cela ». Nous savons aussi que la position autoritaire n'est pas féconde, alors que faire confiance à l'autre, l'inciter à prendre sa place, c'est le faire grandir, le faire contribuer au bien commun. Je disais hier matin que nous sommes dans cette réflexion sur le partenariat et sur les réseaux à l'orée de la définition d'un nouveau paradigme de la vie associative. La vie associative structurée verticalement jusqu'à présent, en fédérations qui se déclinent du national au local, nous avons bien vu, y compris dans l'Education populaire que cela commençait à s'user ; en tout cas, cela ne rejoint plus les gens. Preuve en est que nous avons à tout moment du crédit collectif informel, alors qu'il y a des structures qui existent depuis longtemps, des fédérations qui pourraient servir de réceptacle à des revendications ou à des actions. Eh bien, non ! Plutôt que de passer par ces structures identifiées, des collectifs aussi véhéments qu'éphémères sont créés, tout simplement peut-être parce que les associations ne trouvent plus leur place dans cette structuration verticale. Aujourd'hui, et depuis une vingtaine d'années (je pense que c'est lié aussi à toutes les lois de décentralisation ; je vous rappelle que nous sommes dans la phase 3 qui va encore nous interroger davantage), nous voyons émerger **la notion de « territoire »** et donc de l'importance de s'adresser non plus à des secteurs d'activités, des secteurs thématiques, mais plutôt à des bassins de population où, sur un même territoire, les gens sont à la fois dans le domaine de la culture, du sport, de l'action sociale, etc. Bien sûr, nous, les Maisons des associations, nous sommes totalement investies sur cette dimension horizontale et notre Réseau également puisque nous couvrons le territoire national.

Il y a deux solutions. Ou bien nous pensons que ces deux directions (verticale et horizontale) se percutent, font choc violent, s'opposent de manière explosive, et cela arrive dans certaines régions, on entend que les Maisons des associations ne sont pas bien vues de telle ou telle fédération, ne sont pas acceptées ou n'acceptent pas (car cela va dans les deux sens) : ce n'est pas très productif, mais peut-être faut-il en passer par là à un moment donné. Ou alors on pense qu'**il y a convergence entre ces deux dimensions qui ne s'opposent pas, mais qui se complètent** : à ce moment-là, la question se pose de savoir comment nos réseaux horizontaux peuvent entrer en confiance, en partenariat et peut-être en réseau (voyez les mots sont en train de se nouer) avec ces structures qui vivent autrement, mais qui apportent autre chose. Dans cette relation partenariale à la confluence, bien sûr nous sommes dans cette relation gagnant/gagnant que j'évoquais, le tout est de voir comment équilibrer les forces. Ceci étant, toute la difficulté, et c'est l'objet de nos vies, c'est de se demander comment créer cette confluence. Comment faire ? Parce qu'il est facile de le dire, ce que je fais ce matin est facile, mais sur le terrain comment faisons-nous pour provoquer cette rencontre où chacun se sentira en capacité d'apporter quelque chose.

Aujourd'hui, nous allons travailler sur trois ateliers qui vont nous inviter à inventer des moyens pour gérer ces partenariats et pour créer ces réseaux :

- à la fois sur le territoire pour que les associations puissent au service d'une citoyenneté associative travailler ensemble ;
- voir comment les MDA peuvent soutenir ces dynamismes locaux, notamment en donnant aux associations les moyens, les outils et la qualification professionnelle pour qu'elles puissent être au rendez-vous de ces exigences ;
- et voir comment, en tant que réseau, réseaux régionaux, réseau national, nous pouvons être à ces rendez-vous.

J'ai bien aimé une expression proposée par l'un d'entre nous : « finalement les MDA — et je le dis aussi pour le Réseau — nous avons un rôle de metteur en scène ». N'oublions pas que ce sont bien les associations qui doivent être les acteurs de leurs propres développements. Nous avons à créer une situation, à les aider à se positionner, à bouger ensemble et d'une manière si possible harmonieuse. Mais ce sont bien elles qui sont au cœur du projet.

Je vais conclure. Aujourd'hui, nous sommes invités à réfléchir à la manière dont nous allons « faire réseau » (c'est toujours à faire, ce n'est pas donné), comment nous allons oser les partenariats et je le répète en n'oubliant pas que ce sont bien les associations qui sont derrière toute cette recherche. Je le disais au début, je conclurai par-là, à cette période de notre développement, les 19 ans d'existence du réseau, l'année prochaine nous fêterons notre 20e anniversaire, il est important pour notre Réseau qui devient adulte de savoir avec qui nous voulons faire route et comment nous allons nous positionner vis-à-vis des autres, en les choisissant bien, en définissant des projets et en construisant pas à pas les bases du respect sans lequel il n'y a pas de confiance possible. C'est un grand chantier, nous l'inscrivons évidemment dans ce schéma de développement stratégique du Réseau, qui sera l'objet de nos prochains travaux, que ce soit à Paris au mois de décembre prochain, et certainement à Hérouville au mois de mai prochain, puisque ce sont les rencontres qui nous attendent, et au fil desquelles nous tissons l'histoire et l'aventure de ce Réseau.

Merci de tous les apports puisque le Réseau c'est d'abord et avant tout ce partage d'expériences et cet enrichissement mutuel ; merci à nous tous donc de ces enrichissements que nous attendons les uns des autres.

Restitutions des ateliers « valorisation »

Lucile Manoury de l'Atelier Coopératif, animatrice de la journée

L'enjeu de cette journée est de pouvoir identifier les partenariats existants, les modes d'implication des Maisons dans les réseaux et nous avons vu hier à quel point ces réseaux sont à différents niveaux (territoriaux bien sûr, mais aussi d'entités en champs y compris en champs de compétences et en champs professionnels). C'est de pouvoir initier la réflexion de chacun sur le sens, car comme l'a si bien dit Luc, « faire réseau » encore faut-il savoir sur quel sens nous nous appuyons, quels en sont les objectifs. Derrière les mots dans ces journées, c'est l'objectif de pouvoir développer et de pouvoir **outiller les dynamiques de rapprochement des Maisons, des Maisons avec des partenaires à différents niveaux et les travaux d'aujourd'hui prolongent tout particulièrement cette journée grâce à la présence des partenaires qui se sont mobilisés autour de nous**.

Hier nous avons entamé ces travaux, les Maisons ont réfléchi autour de trois axes :

- le développement de la citoyenneté et finalement le rôle des Maisons dans la mobilisation de compétences locales et dans la dynamisation de la vie associative et de la citoyenneté associative de proximité ;
- la façon dont elles mobilisent les compétences internes, externes, et quelles compétences ;
- les attendus et la plus-value d'une dynamique régionale pour les Maisons.

Ce sont les trois axes que nous allons prolonger aujourd'hui avec les partenaires du RNMA. Pour pouvoir les prolonger, nous vous proposons de faire état des travaux d'hier, grâce aux rapporteurs qui ont fait un formidable travail de capitalisation de prises de notes.

Ces premiers travaux ont été enrichis en plénière hier, je vous invite à prendre bonne note puisqu'ils vont alimenter nos travaux de ce jour autour de trois ateliers qui débuteront en fin de matinée.

Rôle des Maisons auprès des collectifs et des coopérations inter-associatives sur les territoires de proximité

Atelier restitué par Hakim Azgrar, Pays d'Aix Associations

L'atelier devait répondre à 3 questions :

- à quels besoins répond la mise en réseau des personnes et des associations ?
- dans quels types de réseaux s'impliquent les MDA ?
- comment les MDA soutiennent le développement associatif et la coopération inter-associative ?

Nous nous sommes appuyés sur les témoignages de MDA statutairement différentes puisque l'une est municipale et l'autre associative. La base de travail partait d'un constat commun de terrain : l'analyse de besoins que les MDA ont essayé de combler par une mise en réseau des associations. Par contre, les problématiques ont été abordées différemment :

- dans le premier cas, l'action a consisté à faire bénéficier les associations d'un réseau extérieur présenté par la MDA ;
- dans le second cas, il y a d'abord eu mise en relation des associations, puis des actions favorisant l'inter-associatif pour dynamiser le tissu associatif.

Le premier témoignage est celui d'Alain Detolle de la Maison inter-associative du plateau de Millevaches (MIAM). Dans cette zone rurale délaissée par les services publics, un tissu associatif fort essaye de pallier différents manques, mais il se heurte à un problème de financement puisque non seulement le service public manque, mais également les financements essentiellement investis

ailleurs. Le MIAM a apporté une solution économique à ces associations par des actions de mise en réseau.

- La première action était de **rencontrer des fondations**. Dans le cadre du mois de l'Économie sociale et solidaire, une journée a été organisée avec 3 fondations venues à la rencontre des associations locales : un forum des fondations a eu pour but de présenter les associations, de montrer exactement qu'y elles sont, leurs attentes et leurs contraintes. Il faut souligner que cette mise en réseau bénéficie également aux fondations qui apprennent d'une part à connaître le tissu associatif local, d'autre part à se rencontrer et à se connaître.
- L'autre action a été **d'utiliser le Fonds de dotation territorialisé**, abondé par les entreprises et les habitants locaux. Ce fonds est une autre réponse pour trouver des financements destinés aux associations et éviter que les entreprises ou les habitants du plateau de Millevaches fassent des dotations à l'extérieur alors que les besoins se font ressentir sur leur territoire. Ce fonds n'est pas très ancien et commence à être utilisé pour financer des projets. D'autres exemples de fonds de dotation ont été apportés, ils pallient essentiellement le manque de financement. Un dernier exemple concerne une association humanitaire qui a créé un fonds de dotation pour avoir une maîtrise sur les financements récoltés.

Le second témoignage est celui de Patrick Hallard de Saint-Jean-de-Braye. Il concerne une Maison des associations municipale qui a constaté en 2008 que la vie associative était peu dynamique. La problématique était de savoir comment dynamiser le tissu associatif au service des habitants et du mieux vivre ensemble.

- La première réponse a été la **création d'un service de la Vie associative et d'une MDA** qui ont eu pour mission immédiate de créer des relations inter-associatives. Le but était de créer des relations entre les associations pour les stimuler, pour coordonner leurs activités, pour pallier les manques qu'elles peuvent avoir.
- Quelques exemples ont été apportés. **La coproduction avec des associations** impliquées dans divers événements organisés par la commune : dans la Foire aux associations, les associations sont parties prenantes de la réflexion à la réalisation. Un autre exemple intéressant était la recherche de ressources disponibles dans les associations puis le partage de ces ressources entre les associations. L'exemple donné est celui d'associations capables de réaliser un site Internet : une fois les personnes ressources identifiées, elles peuvent être mises à disposition d'autres associations pour des formations et le partage de savoir.

Ces deux exemples sont partis d'un constat à partir duquel la MDA s'est activée pour répondre à un besoin. Ceci a permis de souligner **le rôle d'observatoire d'une Maison des associations** qui doit être à l'affût et mener un travail de veille pour détecter les besoins et les manques sur le territoire et tenter d'y répondre. Travail qui doit être le moins visible possible, la MDA devant favoriser ces mises en relation sans trop s'immiscer ou intervenir. Le succès d'une MDA est de ne pas être l'élément central, mais de permettre une mise en relation sans trop s'impliquer.

Ensuite, la discussion a porté sur l'objectif d'une mise en relation inter-associative : a-t-elle un coût ou y aura-t-il économies grâce à la mutualisation des actions des associations ? Il en est ressorti la double fonction du réseau et de la mise en relation. D'un côté, il s'agit d'un moyen au service des associations et d'un autre côté il s'agit de la finalité d'intégrer les associations dans un réseau. Il a été dit : « 1 + 1 = 3 », encore faut-il avoir les « 1 + 1 ».

Il a également été souligné que la mise en réseau n'est pas forcément une réponse à une problématique posée, comme cela a été le cas dans ces deux exemples précédents. Il peut très bien s'agir d'une orientation stratégique ou d'un choix politique a priori.

Enfin, l'accent a été mis sur un rôle que doit jouer la MDA par ses réseaux : favoriser le dialogue entre les associations et les différentes institutions, qui à l'exemple d'un Conseil régional n'est pas forcément l'interlocuteur d'une association. Il ne s'agit pas pour une Maison des associations d'être le porte-parole des associations, mais de favoriser par ses actions et par ses réseaux la parole associative et de trouver des interlocuteurs aux associations.

Cela donne une première base de réflexion partagée notamment à ceux qui vont participer à l'atelier consacré aux modalités d'action en faveur d'une citoyenneté associative de proximité. En effet, il prolonge ces premiers travaux, avec l'enjeu de partager entre Maisons et partenaires présents les besoins de soutien tels que nous les percevons, mais surtout de débattre des modalités d'action qui peuvent favoriser, en réseau, le développement d'une citoyenneté associative.

Mobilisation des ressources et compétences internes et externes au service de la professionnalisation des associations

Atelier restitué par Violaine Commeau Deplaude, de Chalon sur Saône

Cet atelier devait répondre à 3 questions :

- comment identifier et mobiliser les compétences ?
- quelles sont les contraintes rencontrées lorsque cette démarche est mise en œuvre ?
- quelles pistes pour animer et mobiliser les réseaux de compétences ?

Comment identifier et mobiliser les compétences ? Les différents partenaires et les différents lieux où aller chercher ces compétences ont été énumérés : salariés des Maisons, bénévoles, membres du conseil d'administration, associations comme « Profession sport », réseaux d'appui à la vie associative, des clubs-assos, DLA, RNMA, CRIB, syndicats (secteur de l'animation et secteur sportif), DDCS, DIRECCTE, intervenants extérieurs, instances de démocratie participative (citées dans le cadre d'un conseil de développement qui a créé une commission Vie associative).

Comment constituer un réseau et comment aller en chercher ?

- Dans la Maison des associations de Vélizy qui est associative, ce travail en réseau a été initié par une direction qui avait à cœur de diffuser cette culture auprès de ses agents puisqu'ils sont en contact quotidien avec les associations. L'un des buts était d'orienter les associations vers d'autres associations ressources, et d'identifier ce qui peut être source d'entraide associative.
- Un autre axe est le développement de réseaux par thématiques (thématique culturelle évoquée sur le secteur parisien) lors de rencontres thématiques organisées avec des associations et des partenaires, ainsi que des co-constructions sur des projets (projet d'animation en direction des bénévoles co-construit avec différents services).
- Il existe des compétences individuelles et d'autres portées collectivement par une structure (associations ou autres), des compétences que l'on détient soi-même ou la capacité que l'on peut avoir à constituer un relais vers les compétences détenues par des personnes ou des organisations pour en faire bénéficier les autres.

Quelles sont les contraintes rencontrées lorsque cette démarche est mise en œuvre ?

- Pour la Maison de Vélizy, la contrainte identifiée a été la culture existante pour les employés, la thématique du budget (rémunérer des intervenants spécifiques extérieurs revient cher).
- Lors de la création de Maisons des associations, certains projets sont plus restreints que d'autres.
- Pour les MDA municipales, une contrainte est de devoir offrir un service identique à toutes les associations. Les contraintes politiques ont été identifiées avec la problématique de calendrier (rétro planning qui tient en 5 mois pour un service qui tient en 3 semaines pour un élu ; il est parfois difficile de se comprendre). L'une des structures présentes est intercommunale et doit faire face à une multiplication de ces contraintes. Il y a aussi la contrainte des marchés publics qui complexifie parfois les choses.

Quelles pistes pour animer et mobiliser les réseaux de compétences ?

- Comment mobiliser les compétences des bénévoles : il s'agit de la gouvernance des associations, de la synergie entre bénévole et équipe qui peut être un plus.
- Le conseil d'administration d'une structure est constitué de collèges thématiques ce qui permet à chaque membre au sein d'un collège de mettre en avant ses compétences, ses expériences.
- Lorsque l'on fait connaissance d'une association, d'un côté il est bon de savoir ce qu'elle recherche au sein d'une Maison des associations, mais la double démarche est de demander ce que cette association peut apporter, ce qu'elle recèle et quelles compétences pourraient être mises à disposition d'autres associations.
- Dans certains cas les contraintes d'ordre politique peuvent être une force (exemple de Dijon), puisque l'élu considère que les compétences et ressources sont présentes au sein des associations et cela s'est matérialisé par une gestion de l'espace ressources par un collectif d'associations.
- Il a également été précisé qu'il fallait bien développer la concertation, la co-construction avec les associations.
- Les conseils locaux de la vie associative permettent à des élus et des associations, des techniciens d'être réunis et de développer un réseau local très rapidement.
- En région PACA, il est possible de faire appel à un réseau régional de Maisons des associations, de tels réseaux sont fréquents et permettent d'avancer.
- Il est important de pouvoir jouer sur différents échelons : les réseaux peuvent être locaux, régionaux, sectoriels.
- Dans le service dédié à l'accueil des associations, il faut développer la professionnalisation des salariés afin qu'ils puissent déceler les compétences.
- Déceler des compétences peut avoir lieu lors de formations lorsqu'il est visible qu'un participant en connaît très long sur un sujet (c'est l'occasion de l'identifier et de l'ajouter comme personne-ressource).

***Lucile Manoury** (Atelier Coopératif)*

L'enjeu était de se donner un éclairage sur les modes de fonctionnement des Maisons, je voudrais souligner que dans ces travaux nous ne sommes vraiment pas à la recherche d'un modèle unique ou de la description d'un profil unique des Maisons. Tout l'enjeu est justement que chaque Maison soit dans une adaptation, dans une co6formation aux spécificités du territoire et des réseaux dans lesquels elle s'inscrit. Ne nous trompons pas d'objectifs, il ne s'agit pas à travers les exemples fournis d'essayer de rechercher un modèle unique, bien au contraire il s'agit de tirer parti de la diversité des pratiques pour pouvoir s'enrichir en relation et en restant fidèles aux besoins du territoire et du tissu associatif avec lequel nous travaillons. Ce qui a été souligné par Violaine permet de donner quelques éclairages, au regard des travaux de l'atelier 2 du jour, qui sont vraiment centrés sur la professionnalisation des associations. À partir du rôle et des apports des MDA comme nous avons commencé à les évoquer hier : **quels partenariats peuvent s'inscrire et optimiser ce travail au profit de la professionnalisation des associations, qu'elles soient bénévoles ou employeurs ?**

Nous avons fait un questionnaire destiné aux Maisons des associations duquel il ressort qu'une des doubles spécificités des Maisons c'est que non seulement elles sont structures-ressources plurielles (nombre important de fonctions différentes assumées sur le territoire), mais en plus elles s'adressent à des publics pluriels, autant à des associations de bénévoles qu'à des associations employeurs.

Attendus et plus-values des actions de portées régionales

Atelier restitué par Yannick Dubois, de Tourcoing

L'objet de cet atelier était de réfléchir :

- sur les attendus techniques et stratégiques du « faire réseau »
- sur les freins et les plus-values qu'apportait cette construction en réseau à un échelon régional.

Deux pratiques ont permis d'illustrer cette question de la régionalisation des réseaux.

- Un exemple vient du Nord-Pas-de-Calais avec le réseau des « **Pôles Ressources Vie associative** » riche aujourd'hui de 17 Pôles ressources. Ce réseau a comme particularité d'être co-animé et codirigé par l'État et par les acteurs du réseau lui-même. Un dispositif de labellisation permet à des acteurs de le rejoindre et ainsi d'apporter une réponse à l'accompagnement associatif de premier niveau sur les territoires.
- En vis-à-vis, pour montrer que les pratiques peuvent être complémentaires sans trop se croiser, nous avons **le réseau SAVARA** présenté par Renaud DROUY pour la région Rhône-Alpes : c'est un réseau purement associatif de mutualisation de pratiques, de formations, d'accueil et d'accompagnement.

Ces deux exemples ont permis de lancer le débat au sein de l'atelier sur ce que nous attendons des réseaux régionaux. En premier lieu, il s'agit d'une **mutualisation de compétences et d'une mutualisation de moyens (formation)**. La construction en réseau régional, quand elle est issue d'une procédure de labellisation (comme c'est le cas en Nord-Pas-de-Calais avec les Pôles Ressources) permet aux partenaires d'avoir une identification des acteurs et de leurs compétences (souvent basée sur un cahier des charges commun ou une charte, ou par des éléments qualitatifs permettant aux partenaires, au-delà des structures juridiques qui portent ces projets, d'identifier les projets en eux-mêmes et ce qu'ils peuvent avoir de commun).

Dans les attendus techniques et stratégiques d'un réseau régional, il y a l'idée qu'en se mettant en réseau nous avons une plus grande qualité sur le plan local. Cela permet d'**harmoniser des pratiques**, comme cela a été cité avec le travail effectué dans les territoires pour répondre à l'appel à projets SNCF : cet appel à projets a fait l'objet d'une appropriation par les réseaux, a permis d'élaborer des réponses co-construites et cohérentes sur le territoire.

En ce qui concerne les aspects stratégiques, une question est apparue concernant le rapport entre les politiques publiques et le secteur associatif, lorsque ces réseaux sont pluriels (regroupant des collectivités territoriales et des associations), avec en arrière-plan la question de l'instrumentalisation par le politique du secteur associatif. Question à laquelle une réponse a été apportée en partie : **un équilibre des forces peut se mettre en place entre les institutionnels et le secteur associatif.**

<u>« Faire réseau » c'est permettre :</u>

- un maillage du territoire par le secteur associatif,
- à des actions locales de voir le jour,
- de mutualiser des projets et des moyens et d'obtenir des financements parce que lorsque nous avançons groupés nous sommes plus forts,
- des échanges de pratiques,
- l'essaimage d'outils qui peuvent être co-construits au sein du réseau.

<u>Les freins à la construction de réseaux régionaux sont également pluriels :</u>

Dans la construction d'un réseau, il est possible de voir une perte de la liberté individuelle d'agir. Ce peut être un écueil si l'on ne construit pas dans la gouvernance de ce réseau un certain nombre de périmètres, de paramètres qui permettent de garantir la liberté individuelle des membres. C'est aussi toute la difficulté, et la question qui a animé la fin de cet atelier est celle de savoir si « faire réseau » est porter une parole politique commune ou permettre, comme le disait Luc de Backer tout à l'heure, d'être les metteurs en scène d'une parole politique des associations dont on accepte aussi, parce que nous avons un ancrage territorial, toute l'hétérogénéité sur le territoire.

<u>Lors des débats en plénière, il a été ajouté que même si nous n'étions pas forcément porteurs d'une parole politique unique, manifestement « faire réseau » à l'échelon régional c'est :</u>

- sortir du chacun-pour-soi,
- faire front ensemble,
- être dans un rapport d'équilibre

Cela s'articule avec d'autres partenaires qui sont amenés à relayer une parole d'élus politiques. Pour certains, cette capacité à porter une parole va loin puisqu'on a dit qu'être en réseau permettait d'être capable de « marcher à l'ennemi », en utilisant donc un vocabulaire guerrier. C'est certainement une question pragmatique intéressante, car cela pose la question de statuts associatifs ou municipaux des Maisons des associations, dans leur positionnement politique et la capacité des Maisons de porter un discours politique.

Lucile Manoury *(Atelier Coopératif)*

Le fruit des travaux d'hier qui vient d'être présenté est aussi ce gage de transparence nécessaire à la construction d'un lien de confiance. C'est aussi une façon pour les Maisons de se faire connaître dans leur singularité autant que dans leurs richesses et leurs diversités.

Cette 3ème restitution vient nourrir l'atelier 3 d'aujourd'hui consacré au rôle et aux apports des Maisons quant aux enjeux d'une action régionale, pour le développement et la professionnalisation des associations, avec, 2 questions-clés :

- de quelle façon les compétences peuvent se compléter aux échelons locaux et régionaux ? Il y a celle des Maisons et celle des Maisons avec leurs partenaires, y compris régionaux ;
- dans quel objectif peut-on travailler ensemble en partenariat, à un échelon régional, sur la convergence de l'action des partenaires, la convergence des réseaux ?

Je vais laisser la parole à Carole Orchampt pour conclure ce temps d'ouverture.

Carole Orchampt *(RNMA)*

Comme vous avez pu l'entendre ce matin à travers les brillantes restitutions de nos rapporteurs, nous allons poursuivre nos travaux lors d'une phase d'exploration à laquelle participeront des représentants de partenaires locaux, régionaux et nationaux qui nous ont fait le plaisir d'accepter notre invitation.

La spécificité de ces Rencontres réside dans la très forte mobilisation de nos membres et des partenaires sur la thématique marseillaise : 12 Maisons interviennent ou sont intervenues dans le cadre des ateliers et des tables rondes ; 12 partenaires nationaux ou locaux nous ont rejoints pour participer à nos travaux et je les en remercie.

L'atelier 1 - sur l'action en faveur d'une citoyenneté associative sera animé par Jany Nahon de l'Atelier coopératif, qui nous a accompagné lors de la préparation de ces Rencontres.

Les témoins des Maisons seront Séréna Zouaghi (élue à la Ville de Marseille) et de José Hoareau (directeur de Saint-Nazaire Associations), avec un équilibre parfait pour la parité et les grandes familles de nos membres puisqu'il y a une Maison municipale et une Maison associative.

- Les partenaires témoins seront ***Francine Evrard*** (vice-présidente de la CPCA et secrétaire générale de la FONDA) et ***Hélène Ferrero*** (déléguée régionale PACA Fondation Orange).

L'atelier 2 – sur le rôle et les apports des Maisons sur la question de la professionnalisation sera animé par Lucile Manoury de l'Atelier Coopératif.

Les intervenants seront Renaud Drouy (AGLCA – Bourg-en-Bresse) et Anne Rousseau (Service de la vie associative de la communauté de communes de Saint-Quentin-en-Yvelines), avec là aussi représentation de nos deux grandes familles de Maisons.

- ***Sandrine Aboubadra*** (responsable du Dispositif Local d'Accompagnement – DLA de l'AVISE) sera le grand témoin sur le plan national aux côtés d'***Henri Bouyol*** (ADIES 13), partenaire régional PACA.

L'Atelier 3 – sur l'action régionale sera animé par Sébastien Cornu de l'Atelier Coopératif.

Jean-Dominique Giacometti (directeur de Pays d'Aix Associations), structure associative, et Lionel Defranoux (directeur de la Maison des associations d'Amiens) témoigneront de leur expérience.

- ***Louis Lippi*** (élu à la MACIF) et ***David Heckel*** (CRESS PACA) témoigneront en tant que partenaires nationaux et régionaux.

Restitution des ateliers « exploration »

Notre objectif général est de partager les travaux de ce matin avec le bénéfice de la présence de nos partenaires, de leurs regards faisant effet miroir.

La première partie de cette table ronde est la restitution des travaux des ateliers par les rapporteurs. Les questions seront posées à la fin des trois rapports. Les partenaires viendront ensuite se présenter de façon détaillée et donneront en synthèse un regard transversal sur le fruit des ateliers.

Atelier 1 - enjeux et modalités d'action en faveur d'une citoyenneté associative de proximité

Rapporteur - Alain Detolle (MIAM, Faux-la-Montagne)

Le propos a été abordé sous différents angles et l'atelier a amené beaucoup plus d'interrogations que de réponses.

Il n'y a pas eu de réponse claire et consensuelle à la question de savoir ce qu'était une « citoyenneté associative ». Ce qu'est une citoyenneté est clair, ce qu'est une association l'est également, mais le rapprochement des deux termes crée un concept sur lequel il n'y a pas eu de consensus.

Au-delà du fait que les gens travaillent au service de la promotion et du développement de la vie associative, l'atelier a permis de distinguer des approches différentes entre Maisons des associations.

Certaines demeurent assez pragmatiques, concrètes, ou refusent d'aller vers la réflexion sur l'environnement, sur le sociétal. À ces aspects concrets, d'autres Maisons ajoutent une approche plus globale, plus sociétale de leurs missions.

Il est ainsi possible de classer les Maisons des associations sur une échelle de structures.

Cela va d'un **soutien au bénévolat** et d'actions menées dans cette direction, un exemple est la Cité des associations dont une grosse partie de l'activité est orientée sur le soutien et le développement du bénévolat dans les associations ; cela a été ressenti comme un besoin remontant du terrain, donc des actions sont organisées dans cette direction. À l'autre extrémité, il y a des Maisons qui en assurant des tâches de ce type ont aussi une réflexion globale sur la **mise en réseau d'associations** à travers des pratiques qui relèvent au départ de réponses à des questions ou à des besoins concrets, mais qui vont jusqu'à **l'accompagnement** (comme le fait la Maison de Saint-Nazaire) à la **mise en place de réseaux inter-associatifs**, par exemple dans le domaine de la culture.

Cette dernière approche est intéressante puisqu'elle s'appuie sur des démarches d'Education populaire, qu'elle vise à **donner de l'autonomie et de la liberté aux acteurs**, qu'elle s'inscrit dans le souci de promotion de la vie associative en général, mais avec des projets plus sociétaux, plus globaux, en indiquant la direction où se diriger.

Du côté de la Cité des associations, il y a réponses à des besoins, sans analyses à long terme. Pour ce qui concerne la Cité des associations de Marseille, le partenariat développé avec la Fondation Orange est une véritable mise en réseau dans la mesure où il y a des séquences d'informations organisées avec la Fondation Orange pour promouvoir certaines de ses actions et certains de ses dispositifs. Par ailleurs, la

À partir de cette typologie, il est intéressant de constater qu'au sein des Maisons des associations le rapport aux partenaires sur les mises en réseau est très riche

directrice de la Cité participe au comité de sélection d'un autre axe de travail de cette fondation et déjà, des interactions, des synergies fonctionnent bien.

L'autre exemple est lié au travail de la FONDA et la CPCA de recenser les questions qui intéressaient les groupes associatifs de façon à dessiner les associations en 2020, sur les territoires : il est intéressant de noter que, dans de nombreux cas, la démarche s'est faite en relation avec des Maisons des associations. Elles ont été un des acteurs permettant de réunir les associations qui allaient réfléchir ensemble. Là aussi, nous voyons que le travail en réseau peut fonctionner entre partenaires qui ont des attentes et des analyses différentes, car ils ne sont pas au même niveau et n'ont pas les mêmes fonctions. Lorsque ces deux types de partenaires réussissent à travailler ensemble, le résultat peut être très intéressant.

Les difficultés et les freins

Dans une Maison des associations, il arrive de souhaiter mettre en réseau des associations et les faire travailler avec les réseaux locaux. L'une des difficultés rencontrées est le fait que les associations ayant le nez dans le guidon, il est difficile de les convaincre de **prendre du temps** pour réfléchir à une mise en réseau. À une proposition de mutualisation ou de mise en réseau, après la « perte de temps », elles invoquent qu'elles n'en voient pas l'utilité, que cela coûte en énergie.

L'antagonisme idéologique entre associations est une autre difficulté. Il peut être difficile de fonctionner en réseau, ou de travailler ensemble quand des approches, des analyses politiques sont différentes. Il est rare d'entendre évoquer ce problème au sein du Réseau, alors que les Maisons y sont confrontées dans leur pratique quotidienne. Il est difficile de faire collaborer une association de chasseurs et une association de protecteurs de l'environnement, même si des exemples de coopération existent. Ce n'est pas impossible, mais cela demande du savoir-faire, et des échanges à ce sujet au sein du Réseau peuvent être importants.

Autre constat qui n'est pas nouveau : **les territoires sont très différents**, les situations sont très diverses. L'un des rôles fondamentaux d'une Maison des associations est de connaître son territoire, ses partenaires, leur fonctionnement et leur utilité ; elle doit avoir acquis cette connaissance avant de mettre en place ses actions. Avant de construire une réponse à des besoins qui remontent du terrain, il est évident qu'il faut avoir analysé les réponses qui existent déjà dans l'environnement proche. Cette technique de connaissance du territoire et des partenaires peut également être échangée au sein du Réseau, car il existe des protocoles d'apprentissage utiles à tous.

Il faut également **suivre les évolutions**, les émergences d'organisations, de formes d'associations. Un débat s'est engagé pour savoir si une association virtuelle est ou non une bonne chose, si cela existe ou non : il faut savoir de quoi il s'agit et comment cela fonctionne. Il a été question des nouveaux modes de gouvernance, car il y a des attentes de la part de groupements et d'associations. Nous avons parlé de prise de décisions consensuelles et non plus majoritaires, de partage des responsabilités avec des coprésidences ou pas de présidence du tout. Nous avons également évoqué l'*empowerment*, c'est-à-dire la reprise par les citoyens de l'ensemble des problèmes locaux et de leur gestion. C'est dans l'air du temps et les Maisons des associations doivent s'armer pour être en mesure de répondre. Encore une fois, le RNMA peut être très utile parce que des réponses sont déjà formulées sur certains points.

Les pistes au sein du RNMA

Nous avons pointé une difficulté récurrente du Réseau : il sait cumuler des techniques et des informations, mais n'a pas encore réussi à **mettre en place une vraie base de données sur le savoir-faire et les compétences** de tous, qui serait disponible à tous. C'est un défi auquel nous devons nous attaquer.

Atelier 2 – le rôle et les apports des MDA et quel partenariat au profit de la professionnalisation des associations

Rapporteur - Sandrine Baraffe (Maison des associations du Havre)

L'atelier a d'abord été illustré par le témoignage du Service vie associative de la communauté de communes de Saint-Quentin-en-Yvelines qui a pour spécificité d'intervenir sur un territoire intercommunal.

Pour la professionnalisation de la vie associative, ils ont souhaité se focaliser sur un public centré sur les associations qui fonctionnent avec des bénévoles, de petites associations, voire des porteurs de projets. L'une des actions est un **programme de formation**. Ce témoignage a mis en évidence que la difficulté reposait sur l'intercommunalité. Dans ce cadre, il est important d'agir en complémentarité des services associatifs des communes adhérentes à la communauté. Une des difficultés est de légitimer l'intervention à l'échelle de l'agglomération, et surtout de ne pas prendre la place d'un service communal qui peut mener l'action. Cette relation avec les différentes communes reste délicate, ce fait a été appuyé par le témoignage complémentaire de la Maison de Narbonne.

Le second témoignage était celui de la MDA du Bassin de Bourg-en-Bresse. La première volonté de cette Maison est de s'inscrire dans **un parcours d'accompagnement** et elle s'est centralisée sur l'utilisation des dispositifs existants. Elle a mis en place des actions de professionnalisation de la vie associative à partir des dispositifs en place sur le territoire, par exemple un service paie dans le cadre du Tiers de confiance piloté par l'URSSAF, ou le Dispositif local d'accompagnement (DLA).

Ces deux témoignages ont été complétés par les interventions des partenaires.

Sandrine ABOUBADRA représentait l'***AVISE*** qui anime les DLA. Tout l'enjeu pour l'AVISE est l'**interconnaissance des structures d'accompagnement** et surtout la **coopération sur les territoires**, puisqu'à la base ce dispositif a été créé par le ministère de l'Emploi pour les petites associations, dans l'exercice de développer et de consolider les emplois associatifs. Le premier ancrage s'est fait par le biais du territoire, l'évolution fait que désormais ce travail puisse se réaliser en collaboration avec les autres structures faisant de l'accompagnement.

Henry BOUYOL est intervenu au titre de ***l'ADIES 13***. Cette association intervient pour les MDA de la région PACA sur diverses thématiques. Ce témoignage a soulevé le débat sur la « professionnalisation » des associations, notamment pour définir ce mot. À l'issue du débat, nous avons préféré utiliser le mot **« responsabilisation »** et parler de professionnalisation des activités et des structures associatives plutôt que de la professionnalisation des personnes. Il était important de recentrer l'association qui ne peut intervenir qu'avec l'aide des bénévoles, qu'il s'agisse de bénévoles dirigeants ou acteurs.

Quels sont les principaux enjeux de soutien à la professionnalisation de l'action associative ?

En se plaçant du côté de l'association, la professionnalisation des membres peut, par exemple, **justifier certaines compétences** à travers des outils reconnus (Passeport bénévole ou CFGA). La justification de ces compétences peut lever certains moyens comme des subventions pour lesquelles les associations doivent justifier d'une certaine professionnalisation.

En se plaçant du côté des structures accompagnatrices, donc surtout de la MDA, la professionnalisation des acteurs peut permettre d'être à l'écoute des associations, de répondre à leurs besoins. Pour l'action en partenariat, cela permet d'**identifier les compétences** présentes ailleurs sur le territoire et également d'utiliser la totalité des palettes de compétences.

Pourquoi mettre en place ce réseau de soutien et de professionnalisation de la vie associative ?

C'est utiliser la diversité des dispositifs. Utiliser l'ensemble des outils d'accompagnement permet de répondre à un besoin de manière quantitative, par exemple, l'outil DLA accompagne 7 000 associations, mais le potentiel est de 150 000 associations employeurs. Le fait de démultiplier les acteurs de l'accompagnement permet de répondre à un grand nombre de besoins non couverts. Cela permet aussi de **répondre de manière qualitative** puisque les accompagnements sont liés à des difficultés parfois très spécifiques et le fait de croiser les compétences donne un plus large échantillon de réponses. Le savoir-faire de chacun est limité, faire appel aux autres permet de répondre différemment et d'utiliser leurs savoir-faire, notamment ceux du secteur privé comme les consultants intervenant sur certains territoires.

Comment mettre en place cette stratégie d'actions en complémentarité ?

Il est possible de se demander s'il y en a trop. Après avoir listé ce qui existe sur différents territoires, la réponse est : non. Tous les outils et tous les partenaires sont nécessaires. La question est plutôt : comment les lier ? D'abord, il faut essayer d'**agir sans se mettre en concurrence** et aller là où le besoin n'est pas pourvu. Ensuite, on peut essayer de s'appuyer sur une méthodologie testée lors de la mise en place du guide « Mise en réseau des acteurs de l'accompagnement dans une région ». Il ne s'agit pas de reproduire à l'identique la démarche, mais de tirer parti des grandes lignes de ce guide en l'ajustant aux spécificités territoriales.

Il est possible de citer 3 grandes étapes pour mettre en place cette stratégie d'accompagnement territorial :

- définir ensemble des besoins ; partageons-nous la même problématique ?
- établir un diagnostic ; ce qui est fait, ce qui n'est pas fait et là où il faut agir ;
- comment s'organiser ensemble ; comment articuler l'offre, qui fait quoi ?

Les pistes

En conclusion, nous avons besoin de tous les acteurs de l'accompagnement. Le tout est de s'organiser pour construire ensemble et faire en sorte que le « Far West » de demain soit la cohabitation entre « les cow-boys et les Indiens ».

Atelier 3 - le rôle et les apports des MDA quant aux enjeux d'une action régionale pour le développement et la professionnalisation des associations

Rapporteur : Christian Cascio (directeur du Carrefour des associations parisiennes)

Nous sommes partis du citoyen pour élargir à la MDA et nous allons élargir à la région. Force est de constater que je vais être obligé de suivre la consigne de notre président, Luc de Backer : mieux vaut se répéter que se contredire. Puisque je vais sans doute être obligé de répéter pour la région, ce qui a été dit par les rapporteurs précédents.

Les MDA doivent s'armer, c'est ce que nous a dit Alain Detolle. Nous devons **agir en complémentarité**, nous venons de l'entendre. **La base de données des bonnes pratiques disponibles à tous est également un enjeu régional.**

Agir de façon régionale dans les méthodes d'accompagnement pose une question fondamentale : celle de la taille du réseau, et en particulier des MDA dans ces dispositifs d'accompagnement. Évidemment, nous n'avons jamais la bonne taille pour agir, et comment agir, comment être cohérents quand les tailles sont différentes ? En revanche, il faut garder cette différence.

Nous avons constaté que dans les méthodes d'accompagnement, il est bon de **mettre en réseau des dispositifs existants**. Des dispositifs internes sont pratiqués, mais quand une MDA est de petite taille, elle doit externaliser. Elle doit trouver des partenaires, d'où la nécessité de créer un réseau, de le construire ensemble de telle façon que les méthodes d'accompagnement ne soient plus les méthodes d'accompagnement par MDA ou par petits groupes de MDA, mais des **méthodes régionales** en s'appuyant sur l'ensemble des dispositifs existants. Dès qu'un dispositif ou un collectif (puisque certains dispositifs sont informels) devient trop important, cela peut poser des problèmes.

Dans les priorités de l'accompagnement régional : qui accompagner et pourquoi ?

La diversité des associations à accompagner a émergé très rapidement. On parle souvent d'accompagnement d'associations employeurs, malheureusement il n'en est pas de même pour les associations dites bénévoles pour lesquelles il y a un **déficit de dispositifs d'accompagnement**. Un petit cri d'alarme a été lancé, car il ne faut pas oublier qu'elles représentent plus de 80 % du monde associatif.

Cela ne veut pas dire que l'accompagnement ne doit pas se faire avec les mêmes acteurs. Un acteur fondamental cité régulièrement est la CRESS qui elle aussi doit accompagner des associations dites bénévoles. **Les CRESS souhaitent réfléchir à ces dispositifs** pouvant élargir leur champ d'intervention. D'autant que dans ces associations dites bénévoles, le champ de la solidarité est important et c'est une question importante dans notre pays.

Qui plus est, il y a un risque prégnant depuis quelques années avec la crise : l'accès au financement se fait de plus en plus pour des associations solides. Les grandes associations et les confédérations n'ont pas trop de problèmes pour obtenir et pérenniser leurs financements. En revanche, les toutes petites associations ont de plus en plus de mal à obtenir des sommes parfois très minimes.

L'ensemble de ces priorités induit la nécessité de réfléchir à ces questions de telle façon qu'il soit possible d'entrer en actions.

Les pistes d'actions régionales

Une sorte de **cartographie des dispositifs d'accompagnements** régionaux (plaquette) de telle façon que ce soit lisible pour l'ensemble des acteurs.

Qui dit lisible pour la cartographie, dit lisibilité du message : quel type d'accompagnement donner ? Est-ce un accompagnement seulement pour les associations employeurs ou les associations dites bénévoles ? Est-il destiné à des associations venant de se créer ou des associations déjà installées ? Il faut un message de soutien de la région sur l'accompagnement qui soit lisible.

Une charte régionale de l'accompagnement

Des conférences sur l'accompagnement co-organisées avec les acteurs institutionnels, les MDA et le RNMA. En particulier des conférences permettant de rendre publique cette question de l'accès aux financements pour les petites associations dites bénévoles : nous nous posons cette question en tant que directeurs de MDA ou responsables associatifs, mais dans le grand public elle n'est pas connue, il faudrait donc la rendre publique.

Travailler avec les CRESS pour accueillir les associations non-employeurs

Le Réseau doit **se professionnaliser** : les MDA doivent s'armer tout comme le RNMA. Il ne faut pas seulement penser à la professionnalisation des instructeurs associatifs, le Réseau doit avoir des pratiques nouvelles, nous devons nous interroger sur nos pratiques et nos méthodes et nous professionnaliser.

Attention de ne pas oublier l'accompagnement local. Il est très possible de tomber dans un excès en voulant faire à tout prix de l'accompagnement régional, en privilégiant des associations dont le champ d'action est régional et oublier l'action locale, ce qui serait évidemment dommageable.

Mutualisation et complémentarité sont les actions à mener, elles permettront demain d'étendre l'accompagnement à l'échelon régional. L'idée est de trouver des points de convergence entre l'ensemble des partenaires du réseau ; lorsqu'ils seront tous identifiés, le réseau existera.

Enfin, ne devons-nous pas faire un apport aux associations quelles qu'elles soient, sur les techniques de connaissance des partenaires, des techniques pour travailler en inter-associatif, même s'il y a des limites de confrontations idéologiques qu'il n'est pas possible de dépasser (c'est une réalité de nos démocraties). De tels éléments ressortent, des forces de proposition.

Il a été également question de **cartographies des compétences**, ou de parcours, ce guide auquel a fait référence Sandrine Baraffe, qui fait suite du référentiel PMAE et qui devrait être publié prochainement. Il contiendra les propositions faites aux acteurs territoriaux parmi lesquels les Maisons des associations, un processus pour faciliter la connaissance et l'articulation des compétences jusqu'à l'enjeu évoqué hier, qui est de savoir comment en interne aux Maisons ou en inter-Maisons (dans les réseaux nationaux et régionaux) partager nos carnets d'adresses, nos réseaux compétences en essayant d'avoir une stratégie commune pour définir où investir des stratégies de partenariat.

Effet miroir des partenaires

Cette mise en perspective étant faite, les partenaires de chaque atelier sont invités à intervenir. La consigne de fond est de se présenter et à travers un regard transversal de donner vos visions, vos posture vis-à-vis de la mise en réseau et des thèmes travaillés en ce jour.

Sandrine Aboubadra, responsable du programme DLA au sein de l'AVISE

L'AVISE est une association nationale, centre de ressources et d'ingénierie. Il anime le dispositif DLA depuis une dizaine d'années.

Favoriser la mise en place de réseaux d'accompagnement et d'appui est un réel enjeu qui vous traverse et qui traverse beaucoup d'acteurs de l'accompagnement, notamment le DLA que je représente. Pourquoi cette mise en réseau ? Parce qu'il faut **rendre lisible** ce que l'on est, ce que l'on fait, l'offre proposée aux associations. Le but est d'améliorer la réponse aux associations, mais aussi de répondre à leurs besoins croissants et évolutifs. Des transformations très profondes du monde associatif sont en cours à tous les niveaux.

Comment réfléchir ensemble au parcours d'accompagnement ?

Le DLA y réfléchit : pour les mois ou les années qui viennent, une de ses ambitions est de **mieux s'articuler aux autres acteurs de l'accompagnement**. Cela semble anodin, mais c'est une évolution assez sensible par rapport aux orientations données au DLA jusqu'à présent.

Ce processus se base sur l'interconnaissance : comment partager une vision commune sur l'accompagnement puis les objets de l'accompagnement ? Il faut déterminer que faire, que ne pas faire, où sont les compétences et les expertises de chacun avant de démarrer des coopérations et structurer l'offre d'accompagnement et d'appui, tout en la rendant lisible aux structures bénéficiaires.

Selon les structures il s'agit de primo-accueil, d'accueil, d'un appui ponctuel, d'un appui structurant, de suivi à long terme (certaines structures étant sur l'ensemble de ces champs). Il est possible d'intervenir sur la professionnalisation de structures ou d'activités d'une structure associative, et en complément d'accompagner la responsabilisation des dirigeants (pour répondre à la question très souvent soulevée de la place des bénévoles et des dirigeants associatifs dans la professionnalisation). **Un véritable enjeu est l'articulation entre les réseaux et les fédérations, mais aussi les Maisons des associations et les DLA.**

> Le DLA se situe à un besoin d'appui très ponctuel, d'où la nécessité de réfléchir au mode d'organisation en amont de l'intervention du DLA et après, sur le suivi à long terme.

Il existe de très belles initiatives sur les territoires. L'un des enjeux que nous devons relever en tant que structure nationale est de faire connaître les actions qui fonctionnent, ce qu'elles produisent, de valoriser ce travail et donc de donner envie. Il faut également que tous ensemble nous continuions à outiller ces démarches.

Lucile Manoury a cité un référentiel destiné aux petites et moyennes associations employeuses réalisé il y a 2 ans par un collectif d'acteurs nationaux impulsé à l'origine par le RNMA. Un second outil va bientôt sortir sur une méthodologie de mise en réseau. **Nous devons aller plus loin en travaillant avec vous sur le projet de charte des acteurs de l'accompagnement régional dont il a été question, comme sur une cartographie des dispositifs d'accompagnement** (qualifier ce que chacun fait et comment le travail se fait ensemble).

Francine Evrard, vice-présidente de la CPCA, secrétaire générale de la FONDA

La FONDA est un *think tank* associatif qui réunit des militants de base, des bénévoles, des têtes de réseaux, mais aussi des chefs d'entreprises, des chercheurs universitaires. Tout ce monde (en son nom personnel et pas au nom d'une organisation) essaie de réfléchir ensemble aux défis de la vie associative aujourd'hui en France. Sur le site de la FONDA, vous trouverez une mine de documents, de réflexions qui émanent de ce *think tank*. La FONDA travaille en étroite collaboration avec la CPCA. Peu d'entre vous semblent connaître la CPCA, ce qui n'est pas un problème, son objectif n'étant pas d'être connue du plus grand nombre ; par contre, son objectif est d'être la voix des associations auprès des pouvoirs publics. La charte des engagements réciproques signée en 2001 lors de l'anniversaire de la Loi 1901 a été l'occasion pour l'État de signer ce contrat entre les associations (représentées par la CPCA) et les pouvoirs publics sur des engagements réciproques.

Je ne vais pas répondre à la question telle que vous la posez, mais à la question suivante : que veut dire concrètement « agir en réseau » ?

Nous passons d'un paysage associatif où l'horizon est le « vivre ensemble » à un paysage associatif où l'horizon est de « **faire société** ». « Vivre ensemble » (ce qui est déjà une bonne chose) est un côte à côte où l'indifférence est bannie. La dynamique de « faire société » va au-delà du « vivre ensemble », car il s'agit de faire du **commun** ensemble, commun relevant bien de la communauté.

Le commun ne se donne pas, mais se crée. Par contre sont données les politiques sociales, éducatives, sanitaires, voire sécuritaires, avec leurs prestations et dispositifs associés. Ce qui se crée est le lien entre les individus et l'interaction avec leur environnement, ce qui les amène à élaborer un projet personnel ou/et collectif qui n'est pas imposé par un « haut » ; « haut » visant toutes les

idéologies politiques, religieuses... C'est à chaque individu, à chaque société, à chaque groupe de créer son projet. Vous le savez tous, donner des droits ne suffit pas si les personnes ne peuvent pas les exercer effectivement. C'est ce que l'on appelle la différence entre les ressources et les capacités. Ainsi, le **lien social n'est pas octroyé, il se conquiert par l'action et cela demande des idées, des outils, des méthodes, et de l'évaluation**.

Que constatons-nous aujourd'hui dans les réseaux ?

La nouvelle organisation des collectivités territoriales pose de nombreuses questions aux associations, avec des transferts de l'action de l'État vers les collectivités sans les moyens à la hauteur des exigences posées. Ce préalable est important, car dans tous les groupes locaux rencontrés au travers des Maisons des associations (j'en ai animé une vingtaine), chaque fois ce préalable était posé : si nous oublions ce préalable, il est inutile de continuer à discuter ; les associations y sont confrontées au quotidien. Ce préalable posé, il est possible de focaliser sur des éléments, leur nombre n'étant pas exhaustif dans ma présentation. Ces éléments peuvent aider à comprendre l'action en réseau.

- Il y a un **fort développement des solidarités territoriales** du plus local au plus local qu'il est possible de trouver.

- **Les innovations constatées dans les associations sont essentiellement portées par les nouvelles associations qui sont toujours plus mobiles** (elles utilisent le télétravail, l'accélération des projets) avec un rapport au temps différent que celui des associations plus posées. Je ne connais pas « les jeunes », je connais des « catégories de jeunes », ce que je constate dans les catégories de jeunes que je vois dans diverses associations, c'est qu'elles sont moins dans une dynamique d'associations (d'associé à associé) que dans une dynamique de contractualisation (un contrat est passé sur un projet sur un temps donné, il est mis en route, réalisé, terminé, évalué et chacun va de son côté). Tant que nous n'avons pas intégré cette donnée qui est un rapport au temps, nous ne comprenons pas ce qui va se passer dans les années à venir.

- **L'accroissement des inégalités territoriales** que vous connaissez au travers du RNMA. Nous observons qu'en zone rurale des ressources humaines et financières restent difficiles à mobiliser, alors qu'en zone urbaine, la marchandisation considérée comme plus facile conduit à l'exclusion des plus démunis, avec la crainte que ni les pouvoirs publics ni même les associations n'aient les moyens d'assumer à terme les besoins des plus défavorisés.

- L'écartèlement dans les relations entre l'État et les collectivités devient de plus en plus conflictuel du fait d'injonctions contradictoires de la part de l'État, poussant des associations prises en étau à devoir arbitrer. Un risque existe pour les associations et pour les territoires, c'est la **mise en place de *clusters* territoriaux ou de *clusters* associatifs** : des groupes de pression à l'intérieur des territoires ou à l'intérieur des associations vont jouer une stratégie parallèle. C'est vraiment un des plus gros dangers. Le travail en réseau n'est pas un paradigme, il faut en connaître les avantages et les inconvénients. Il ne faut pas être béni-oui-oui devant le travail en réseau, il faut l'aborder avec clairvoyance.

Au niveau de votre réflexion, je me permettrai de vous faire 2 propositions :

- demander que le « grand groupe associatif » demande **un Grenelle des associations** (ou toute autre dénomination) préparé dans les territoires, animé avec l'échelon national et mené sous la responsabilité du ministère. Quatre éléments forts sont à mettre en avant dans cette préparation d'un Grenelle, mais ce n'est pas exhaustif

    - la conception d'un financement croisé des associations (entre collectivités et État)
    - la problématique de la mutualisation, mais mutualisation tout confondu des fonctions, des compétences, des supports
    - la défense de l'idée républicaine de l'égalité des territoires, sur laquelle il faut se battre
    - la défense du service public (pourquoi une péréquation ? Parce que nous défendons l'esprit du service public)

- **une CPCA et un RNMA** non pas en coordination, mais **en union** pour positionner l'énergie associative comme un élément du moteur démocratique de notre société. Il me semble dangereux que les associations fassent comme si la montée des extrémismes aujourd'hui en France était un épiphénomène exceptionnel, dû à la crise par exemple. Parce que nous ne serons pas de trop pour être attentifs et combatifs devant la montée de ces extrémismes.

Voilà pourquoi, pour moi, l'action en réseau n'est pas une option, c'est une obligation, mais en étant clairvoyant.

En conclusion, je voudrais vous raconter une histoire : deux personnes viennent de mourir, l'une arrive en enfer et l'autre au paradis. Le paradis est un endroit de rêve avec une table richement décorée, un magnifique festin ; la personne qui y arrive est très contente, mais on lui dit qu'elle doit aller en enfer. Elle va donc en enfer en pensant que cela ne sera pas bon pour son matricule. Elle arrive en enfer et le décor est exactement le même : la table est aussi belle, les mets aussi savoureux, dans les deux endroits les gens ont de très longues baguettes pour se nourrir. Mais au paradis les convives mangent, ce qui n'est pas le cas en enfer : au paradis ils se nourrissent de voisin à voisin, alors qu'en enfer chacun s'échine à utiliser ses baguettes bien qu'elles soient trop longues pour se nourrir directement. Voilà pour moi une image de travail en réseau.

David Heckel, directeur de la CRESS PACA

Une CRESS n'a pas de parole politique propre, elle s'exerce à faire converger les paroles politiques des familles qui la composent (familles associatives, coopératives et mutualistes). Par la convergence de ces paroles politiques, elle crée une intensité supplémentaire à ce que ces familles défendent au travers de leur organisation fédérale ou en réseau.

Je souhaite continuer le travail fait en atelier et repris en synthèse en ce qui concerne les points de convergence de nos stratégies, et non pas aborder la question d'une stratégie commune.

Je pense que **vous travaillez à la définition de votre stratégie**, et à voir comment elle peut converger avec celles d'autres secteurs. Il n'aura échappé à personne que depuis quelques mois beaucoup travaillent à un projet de loi sur l'Economie sociale et solidaire. Au regard de l'histoire des politiques publiques en faveur du développement de l'ESS, en commençant en 1981 avec le gouvernement du président François Mitterrand, nous nous apercevons que les politiques publiques (car il y a toujours eu une addition de politiques publiques) ont oscillé entre deux tensions : soit très orientées vers la solidarité sociale, soit plus orientées vers la démocratie économique. D'ailleurs, une composante de la spécificité de nos organisations de l'Économie sociale et solidaire est bien de chercher à faire cohabiter au sein d'une organisation collective une visée de solidarité sociale et une visée de démocratie économique.

Aujourd'hui, par rapport à cette fonction, le projet de loi sur l'ESS a-t-il une ambition ou une orientation particulière ?

Je pense que oui, celle de la démocratie économique. Ce qui a été souligné ce matin à plusieurs reprises par beaucoup d'entre vous, c'est qu'aujourd'hui, elle penche davantage vers la participation des organisations de l'ESS au développement économique, que vers des réponses aux questions concernant la construction de la solidarité sociale. Ceci appelle à être vigilants dans la définition de votre stratégie ; il vous faut affirmer des points très particuliers sur ce volet.

Les CRESS ont fait un choix. Elles ont compris vers où allait la loi, elles renforcent leur volonté d'organiser en région un dialogue avec des décideurs publics sur la question du développement économique. Dans la rencontre et la convergence de nos enjeux, il nous faudra nous assurer qu'à travers la parole associative qui s'organise avec vous, il puisse apparaître un équilibre avec la solidarité sociale.

Quels sont les points de convergence pour que nos stratégies se rencontrent ?

Il y a 2 questions de fond (avec le vocabulaire de nos chambres régionales) qui croisent certains propos précédents.

- La première question concerne **la valeur**, et pas les valeurs. Si nous voulons travailler sur le développement économique, il faut réinterroger cette notion en se posant des questions simples : la valeur pour qui ? la valeur pour quoi ? la valeur par qui ?
- La seconde question est celle du comment.

Dans notre propre pratique, dans notre travail en réseau mais aussi dans la manière d'accompagner l'activité associative, il y a quelque chose d'assez transversal qui est la pratique coopérative : **comment coopérer** ? Il me semble qu'il est souvent question de la pratique coopérative non pas comme quelque chose de plein mais comme quelque chose par défaut. Dans le contexte actuel, nous disons qu'il faut coopérer davantage parce que c'est dans cette coopération qu'il sera possible de faire subsister nos modes d'organisation. Je pense que nous nous trompons, il faut penser la notion de coopérative comme un mode de développement qui constitue une réelle alternative. Nous aurons là des points de convergence de nos stratégies, c'est la manière de faire rencontrer les types d'accompagnements que vous avez vis-à-vis des structures associatives et ce que nous défendons au travers des figures entrepreneuriales de sociétés et de personnes.

La notion d'**économie de la proximité** peut également faire converger nos points de vue et nos réflexions. Le mot « territoire » a très souvent traversé nos échanges, je pense que ce n'est pas anodin. Actuellement, il y a des accélérations fondamentales, dont l'accélération du temps et l'accélération des interactions qui font que nous sommes en situation de penser le monde, ce qui nous donne une capacité à penser le local. Ce travail entre le local et le global est issu des grandes évolutions qui nous traversent. Il permet de penser autrement la notion du territoire, et dans ce territoire il permet de réfléchir à ce que peut être la promotion d'une économie de proximité. Réfléchir collectivement à ce que peut être cette économie de proximité, entre acteurs parties prenantes du territoire (acteurs publics, acteurs privés, acteurs de la société civile) est certainement l'une des bonnes manières de participer à décloisonner et à nous donner la possibilité de faire collectivement autre chose. Pour cet « agir ensemble » que vous avez défini.

En ce qui concerne le réseau des CRESS, sachez que nous cherchons plutôt des dimensions opérationnelles de nos équipes (je parle là au nom des CRESS en France), à faire en sorte que les appuis proposés par les chambres régionales viennent participer à investir ces questions dans les territoires, en cherchant à promouvoir de systèmes d'acteurs qui permettent de décloisonner le plus possible les volontés à travailler ensemble.

Comment avec les CRESS ?

La majorité des Chambres régionales ont des **observatoires de l'Economie sociale et solidaire**. La majorité des commandes passées à ces observatoires, ou la majorité des cahiers des charges où investissent des CRESS sont liées à la qualité de l'emploi, au niveau de chiffre d'affaires des entreprises. Il faudrait travailler sur la nature des investigations de ces observatoires, et les mettre bien plus en relation avec les **observatoires de la vie associative**. Parfois, je me permets de le dire, d'éviter à des échelles infra-territoriales de créer un observatoire de la vie associative à l'échelle d'une intercommunalité et de donner une autre couleur à un observatoire régional de l'ESS. Je pense qu'il est préférable de donner d'autres couleurs à l'observatoire régional, tout simplement (et en dehors du fait que nous cherchons à défendre des modèles économiques), car il s'agit de compétences et d'expertises en moyens humains qui sont complexes à mettre en place et les faire perdurer. Je tiens à préciser qu'il s'agit d'un avis personnel. Quoi qu'il en soit, cette compétence régionale au travers des observatoires de l'Economie sociale et solidaire est à la disposition de tous les acteurs de l'ESS. Il est possible de s'en saisir et je vous invite à le faire. En région, il y a des collectifs d'acteurs de l'ESS qui se constituent, ils viennent chercher la compétence de l'observatoire et c'est une manière de renforcer la logique de réseaux qui se construit, la capacité des acteurs à se construire une légitimité.

L'autre proposition n'aura échappé à personne, c'est d'investir **les enjeux de représentation à l'échelle régionale** et à l'échelle infra-territoriale. Il est possible de le faire en réfléchissant à travers l'organisation de la famille associative au sein des CRESS : comment votre Réseau peut trouver un bon niveau de représentation pour travailler avec nous sur les différents mandats ? Je veux souligner qu'à l'heure actuelle, compte tenu de la loi-cadre sur l'ESS, nous pouvons parler d'une certaine institutionnalisation de politiques en faveur du développement de l'Economie sociale et solidaire. Les CRESS travaillent à faire en sorte qu'un certain nombre d'espaces liés aux arbitrages de politiques publiques s'ouvrent pour que les acteurs de l'ESS y soient mieux représentés. Je fais le constat (et là aussi vous allez dire que c'est un avis personnel) que nous sommes « très mal organisés » et un peu béotiens en matière de représentation. Notre activité de lobbying est très modeste, alors que dans le même temps les chambres de commerce et d'industrie s'organisent, elles ouvrent des sections ESS et

certaines unions patronales ouvrent des commissions ou des groupes « économie sociale et solidaire ». Il me semble qu'il y a vraiment des enjeux fondamentaux de représentation, il faut que des mandats s'ouvrent pour les acteurs de l'ESS, il faut qu'ils soient investis.

L'un des enjeux collectifs est de savoir si cela doit se faire sous le chapeau des CRESS ou sous un autre chapeau ; compte tenu de l'état de nos pratiques cette question me paraît assez anodine, notre **enjeu** est celui **de la coordination**. Au niveau régional, les CRESS peuvent investir cet espace pour travailler la question de la coordination. Par exemple, mardi soir nous aurons une réunion avec des référents territoriaux et tous les référents ESS nommés par l'État. L'ordre du jour est de lister l'ensemble des mandats qui pourraient être donnés aux entreprises de l'ESS pour venir véhiculer, défendre les intérêts de nos entreprises. Je n'ai pas de doute sur l'enjeu que cela représente pour chacun, par contre je sais déjà la difficulté que nous aurons à remplir tous ces mandats. C'est l'une de nos réalités, quand je dis « investir ces mandats », cela signifie dans le temps, d'être en capacité à travailler sur ces mandats, à donner son temps, à faire des comptes rendus, de le mettre en synergie avec d'autres membres.

Les échanges

Lucile Manoury *(L'Atelier coopératif)*

Merci aux partenaires d'avoir donné des pistes de travail, transmis des propositions, alimenté les échanges.

Il y a eu un point petit mais très illustratif de l'insuffisance de connaissances entre nous. David Heckel a évoqué l'observatoire des CRESS ; c'est aujourd'hui un outil de production de connaissances à l'échelle territoriale et régionale, essentiellement mobilisé sur la visibilité de l'emploi dans l'Economie sociale et solidaire et sur les grandes données économiques (nombre d'établissements). Dans certaines Maisons, depuis quelques années, il existe des observatoires locaux de la vie associative qui ne portent pas tout à fait sur les mêmes sujets. Il me semble qu'il y a non seulement une insuffisance de connaissances de la complémentarité entre ces outils, mais cela soulève aussi une question : comment tirer parti de ces différentes sources de connaissances ? De plus, il n'est pas vrai qu'avec ces observatoires nous épuisions toutes les questions qui nous taraudent à propos de la vie associative. Je pense par exemple au développement des inégalités territoriales, à la problématique du développement des solidarités, aux solitudes, aux difficultés de développement de lien social. Je sais que certaines fondations produisent des observatoires producteurs de connaissances, la Fondation de France édite régulièrement une très bonne étude sur la solitude. Nous avons ce potentiel de connaissances à partager, potentiel sur lequel il me semble que la seule piste à suivre est de mieux connaître ce que les uns et les autres sont capables de produire, pour mieux le partager et pour mieux nous en servir dans une mise en perspective. Un combat est à mener sur la capacité à maintenir une représentation, une légitimité de représentation dans le champ de l'Economie sociale et solidaire, et bien sûr dans le champ associatif.

Plusieurs pistes ont été évoquées.

- L'enjeu de **valoriser les actions efficaces**, celui de travailler sur le **développement d'outils** pour soutenir le développement du lien social, du lien territorial. Je pense que nous aborderons ces sujets avec les fondations présentes.

- La demande d'un **Grenelle des associations** préparé sur le territoire. Les Maisons, les réseaux et les collectifs associatifs avec lesquels travaillent les Maisons, les systèmes plus institutionnalisés de représentation territoriale qui se mettent en place dans le champ de l'Economie sociale et solidaire à la demande de l'État sont autant de points, de relais capables de mobiliser de l'intelligence collective sur le territoire pour être en mesure d'alimenter et de faire exister la question associative sous toutes les formes que vous travaillez dans les Maisons.

- La possibilité de **se donner une approche, une vision plus concertée de la pratique de coopération** telle qu'elle est promue à travers les accompagnements faits auprès des associations, associations bénévoles ou associations employeurs. Certes, vos modes de

financements (qui sont ceux d'un certain nombre d'acteurs de l'accompagnement, y compris des DLA) tendent à cloisonner la prise en compte des associations bénévoles de celle des associations porteuses de salariés (dans lesquelles il y a aussi des bénévoles comme la remarque m'en a été faite). Il me semble que ceci n'est pas incompatible, le chaînage de l'accompagnement, le développement des solidarités, le développement des coopérations territoriales doivent pouvoir s'appuyer sur cet ensemble. Que des partenaires potentiels, parce que cela fait partie de leur porte d'entrée, ciblent les associations employeurs et que d'autres travaillent plus fortement avec les associations bénévoles, qu'importe ! Il ne s'agit pas de rentrer par pure résignation dans des modes de cloisonnement qui nous seraient imposés. Bien au contraire, il s'agit de penser le fait associatif dans toute sa continuité. Cela me paraît extrêmement important, y compris quand il est question de perspectives d'outillage ou de perspectives de partage et de concertation autour d'enjeux politiques pour faire valoir le fait associatif et l'action associative.

Christian Cascio *(Carrefour des associations parisiennes)* - A propos de l'Economie sociale et solidaire, nous avons tous une inquiétude par rapport à cette loi-cadre en préparation. Vous l'avez clairement évoqué, et je trouve que les mots utilisés sont justes. J'ai une inquiétude depuis 2 ans : nous avons quand même réussi à avoir un ministère de l'Economie sociale et solidaire et un ministère de la Vie associative. Tout à coup, il a été décidé de sortir la Vie associative du champ de l'Economie sociale et solidaire dans lequel il s'était inscrit depuis 110 ans.

En revanche, je suis d'accord avec vous, vous employez le terme de « solidarité sociale » que je trouve magnifique, vous employez le terme de « démocratie économique », très bien ! Les termes sont justes et avec une valorisation dans la loi-cadre en préparation sur la démocratie économique, une nouvelle fois les associations employeurs vont être privilégiées, une nouvelle fois, 83 % des petites associations ne le seront pas. En revanche, ces 83 % des associations ont une action énorme, je m'adresse à nous tous, car c'est à nous Réseau et c'est à nous tous de trouver la réponse, si réponse il y a, et si nous avons envie de la trouver. Je dis que **cette solidarité sociale est portée par 83 % des associations**, cela ne veut pas dire que les autres ne la portent pas, ce n'est pas parce qu'il s'agit des salariés et d'employeurs qu'ils ne portent pas d'action sociale. Heureusement, les Restos du cœur sont une association employeur qui œuvre dans le champ de la solidarité sociale. C'est un marronnier associatif, cela fait des années qu'on y pense, mais les 83 % des associations non-employeurs représentent un coût évité à la société bien supérieur à toutes les subventions et aux millions d'euros apportés dans le champ de l'Economie sociale et solidaire. Si je reprends vos termes de démocratie économique, ce champ est bien plus important en termes de coûts évités. Les éducateurs des rues, bénévoles, qui s'occupent des gamins dans les quartiers nord de Marseille et évitent que des voitures ne soient brûlées représentent une économie de l'assurance et d'autres champs de la société qui sont énormes. Le coût évité à la société par l'action de ces associations n'est jamais pris en compte et n'est jamais valorisé. Dans les CRESS et ailleurs, dans tous les réseaux, il faut chiffrer et faire connaître cette valeur. Moi qui ai vu l'émergence du poids Carbone, je vous propose de trouver le « poids Carbone » de la valeur du coût évité à la société par les 83 % d'associations qui ne seront pas concernées par la loi-cadre : là, je pense que nous avons une action longue à mener ensemble.

David Heckel *(CRESS PACA)*

Il faut parfois étager le point de vue personnel et la place et le rôle que j'occupe au sein de la CRESS.

En ce qui concerne l'impact, vous prolongez mes propos et je suis atterré de la difficulté que nous avons à convaincre des partenaires publics et des partenaires privés de l'ESS à investir la question de la mesure de ces impacts. Il s'agit d'ingénieries de projets parfois coûteuses et nous sommes malhabiles à faire coopérer les opérateurs de l'ESS, des acteurs publics, des laboratoires de recherche et des cabinets-conseils. La pratique est insuffisamment développée sur ces questions. Je partage votre point de vue. Nous n'arrêtons pas de faire des *out put* auprès de partenaires pour chercher à monter ces chantiers. Malheureusement, force m'est de constater que jusqu'à présent nous n'avons pas eu d'exploration significative de ces questions sur le territoire régional.

En ce qui concerne les inquiétudes sur la loi, mais allons-y ! Tous ensemble ! La loi n'a pas encore été promulguée. Le conseil supérieur de l'Economie sociale et solidaire vient de valider un texte qui part vers le conseil d'État.

Lorsque le conseil d'État aura émis son avis, le travail de lobbying pourra commencer. Il y a du lobbying national à avoir dans certains couloirs, à faire directement auprès du cabinet, et il y a surtout (je dis « surtout », car je crois à la relation de proximité que tout un chacun peut avoir avec son député et son sénateur) un travail de conviction à faire auprès des élus qui seront amenés à se prononcer sur cette loi. Là encore, il me semble que nous avons comme enjeu à coordonner ce travail de lobbying dans le respect des positions de chacun, naturellement. Nous ne devons pas être trop dissonants dans certaines affirmations. En PACA, nous avons la particularité d'avoir une structuration territoriale avec de nombreux réseaux de l'ESS plus ou moins formalisés, mais peu importe, nous avons fait la proposition à tous les réseaux constitués qui nous semblaient être représentatifs de l'ESS, de partager cet enjeu de lobbying auprès des députés et des sénateurs. Nous allons fournir un fonds d'argumentaires sur la loi, dont un questionnement sur la loi et son préambule pour qu'il s'attache à affirmer certains points sur la nature des activités de l'ESS. Ensuite chacun devra prendre son bâton de pèlerin, décrocher des rendez-vous, organiser des débats avec des députés de divers partis politiques, pour faire vivre le débat et le questionnement autour de cette loi. Très sincèrement, où que vous soyez en France, si vous allez chercher une CRESS sur cet enjeu pour travailler fortement sur cette question en tant que RNMA, vous trouverez un interlocuteur. Je pense que le combat commence.

Carole Orchampt *(RNMA)* - J'interpellais les acteurs de la région PACA puisqu'il y a un réseau régional composé de 6 Maisons. Ils sont à votre disposition, vous pouvez les solliciter dans ce cadre.

Lucile Manoury *(L'Atelier coopératif)* – Les niveaux d'intervention, d'apports et de propositions des 3 derniers intervenants ont été très élevés. Je propose prosaïquement aux suivants de revenir à leur mémoire des ateliers, à ce que cela leur a évoqué, afin qu'ils se sentent libres de se situer et de témoigner de ce qui les a interpellé.

La table ronde

Hélène Ferrero, déléguée régionale PACA Fondation Orange

Je viens du monde de l'entreprise et je participe pour la première fois à une réunion comme celle-là, uniquement avec des personnes issues du milieu associatif. Je m'attendais à quelque chose de différent, et je me rends compte que le monde de l'entreprise et le monde associatif parlent le même langage, ont les mêmes préoccupations. Nous parlons de cartographie, de partage d'expériences, de réseaux. J'ai été très intéressée par les questions que vous vous posez. Venant du monde de l'entreprise, je peux vous dire que nous travaillons beaucoup en réseau, que c'est très riche et très constructif et je ne peux que vous encourager à aller dans cette voie. Comme autre point commun : nous avons de très nombreux acronymes. J'ai été très étonnée de voir que vous aviez tous ces organismes autour de vous, tous ces labels.

La Fondation Orange est présente pour faire le lien avec le monde associatif, avec des associations employeurs comme avec des associations bénévoles. **Notre ambition est de créer du lien** et d'écrire des histoires avec vous. Nous sommes présents à l'échelle des régions, je travaille dans la région Sud-Est. Nous avons commencé à écrire des histoires sur Marseille, nous allons en écrire sur Aix. Mes collègues représentent la Fondation dans vos régions pour essayer de vous aider à être présents sur le territoire.

Louis Lippi, coordinateur régional de l'ADES - MACIF

De cette journée et surtout de l'atelier 3 auquel j'ai participé, j'ai retenu la notion de taille. Nous avons beaucoup parlé de taille et comme je l'ai dit aux participants de cet atelier, la MACIF est un grand groupe. Mais être un grand groupe, c'est ce que j'ai retenu d'aujourd'hui, c'est être à l'écoute ; parce que le danger pour un grand groupe serait de ne plus être à l'écoute du terrain (le mot terrain n'étant pas péjoratif), **l'écoute des territoires** serait un terme plus exact. En tant qu'élu, je reconnais qu'il y a quelques années, la MACIF s'est donné les moyens d'être à

l'écoute des territoires à travers différentes structures et notamment l'Association des délégués de l'économie sociale (ADES) que je représente. Bien sûr, nous partageons les préoccupations citées ce matin, notamment sur la régionalisation ; en tant que coordinateur régional de l'ADES, nous avons des préoccupations communes. La MACIF est une entreprise un peu particulière en ce sens que ce sont des élus (comme moi ou comme demain certains d'entre vous, je l'espère) qui dirigent et qui sont présents dans la gouvernance.

Le message que j'aurais à transmettre aux associations est de dire : engagez-vous, n'hésitez pas à venir nous rejoindre, à pénétrer dans un groupe comme la MACIF pour porter la voix des associations. Parce que nous avons besoin d'entendre les spécificités. Il faut toujours garder une certaine dose d'humilité. Ce n'est pas le cas ici, mais parfois vous entendez des entreprises qui arrivent avec un discours préparé en disant : « Nous savons tout, nous avons tout compris, nous sommes capables de faire de l'argent », et vous savez comme l'argent est important dans notre pays. Je crois qu'il faut garder un discours humble et dire : « Nous avons besoin ». Mais nous ne pouvons pas inventer ce discours. En tant qu'assureurs, nous préférons avoir des sociétaires vivants plutôt que des sociétaires décédés et travailler avec des associations concernant la prévention du suicide est intéressant pour nous car elles vont nous faire remonter des données particulières. Bien sûr, elles vont nous permettre d'adapter nos contrats, mais il est aussi intéressant qu'un message passe à travers l'engagement citoyen des dirigeants associatifs. Je pense notamment à une amie présidente d'une association de prévention du suicide qui me disait : le drame humain que cela constitue, si nous ne sommes pas présents sur le terrain, si nous ne pouvons pas remonter ces différents messages…

Il faut être honnête, personne n'a une connaissance absolue de tous les problèmes. Le message que j'aurais à vous délivrer après cette journée est le suivant : n'hésitez pas, faites-nous remonter vos doléances, vos interrogations (sur des contrats, sur des spécificités du monde associatif). Nous n'avons pas vocation à être votre porte-parole, mais nous pouvons essayer de jouer à fond notre **rôle de lobbying** : en tant que grand groupe, nous avons une écoute des dirigeants de ce pays, de certains milieux ; nous avons des moyens financiers et humains (je suis parmi vous, car la MACIF permet à ses élus d'être présents sur le terrain). Il faut s'engager. David Heckel a parlé des Chambres régionales de l'Economie sociale et solidaire, au-delà des polémiques je crois qu'il ne faut jamais oublier que ces chambres sont des représentantes, mais regardez leurs moyens aujourd'hui ! Quand vous comparez en région PACA : la CRESS est représentée par 8 personnes, la chambre de Commerce de Marseille compte 1 200 personnes, plus de 600 délégations. Les élus d'une chambre de Commerce, uniquement sur la ville de Marseille sont présents dans 600 délégations et pas des moindres. Ils sont présents auprès des universités, dans les grandes entreprises, etc. : le poids de l'économie capitaliste n'est pas négligeable ! Si nous voulons faire triompher certaines de nos idées, n'hésitez pas à vous appuyer sur les structures qui sont à votre disposition et prêtes à porter votre parole.

Sylvie Banoun, sous-directrice de la DJEPVA

Une réponse rapide à quelques fragments de remarques.

Il y a un ministre délégué à l'Economie sociale et solidaire et un ministre chargé de la Vie associative. **Nous considérons que la Vie associative n'est pas réductible à l'Economie sociale et solidaire**. Sinon cela veut dire qu'il n'y a plus d'associations de plaidoyer, plus d'associations qui portent un discours sur le bien collectif. Et, fondamentalement, cela veut dire que ce qu'a dit Francine Evrard sur la mission des associations pour « faire société », sur la construction d'une citoyenneté critique, sur la vie de la cité se réduirait uniquement à une dimension économique. J'espère que la Vie associative n'est pas cela.

Nous partageons le constat que nous connaissons mal la « valeur ajoutée » (au sens noble) des associations : notre premier travail a été d'en convaincre l'Institut national de la statistique et des études économiques. Convaincre l'INSEE est une affaire de longue haleine, nous avons commencé il y a 4 ans. **Une enquête au sens INSEE du terme, c'est-à-dire avec tous leurs moyens aura lieu en 2014 sur : « Les ressources des associations, dont le bénévolat »**. Je tempère tout de suite votre enthousiasme, forcément merveilleux. Pour l'INSEE, il est tellement plus facile de s'adresser aux associations employeurs, que la moitié de l'échantillon va être constituée de ces associations et l'autre moitié d'associations non employeurs. Et comme l'INSEE trouve cette enquête très compliquée, le

questionnaire sera extrêmement réduit au prétexte que les associations non employeurs seraient mal armées pour remplir un « vrai » questionnaire. Nous avons un peu de mal à entendre cela, mais nous faisons déjà ce que nous pouvons.

Autre constat : en matière de vie associative, nous ne pouvons pas agir à la place des acteurs. Donc, pour avoir des actions pertinentes, nous avons mis en place un groupe d'experts qui compose **le Haut conseil à la vie associative** (avec une saisine obligatoire). Sur l'aspect particulier du « développement des associations », nous avons essayé (notamment au travers de la formation des bénévoles) de mettre en place un outil particulier qui est le « Fonds de développement pour la vie associative ».

Je reviens sur les moyens. Vous avez parlé des moyens réduits des CRESS, je vais vous faire sourire : en administration centrale pour la Vie associative, je travaille en tout avec 8 personnes à temps partiel. Hors administration centrale, sur l'ensemble du territoire, il est difficile de calculer, car il y a énormément de temps partiels, j'évalue les emplois entre 25 et 27 équivalents temps plein. Cela vous donne l'échantillon des moyens dont nous disposons ; leur faiblesse nous oblige à les consacrer à ce qui nous paraît le plus important.

Ce qui nous paraît le plus important repose sur trois constats :

- Premier constat ; **il n'est pas question de se substituer aux associations**, ce qui signifie que nous travaillons sur l'environnement dans lequel elles évoluent, nous n'essayons pas de faire à leur place, c'est inutile ; et l'environnement dans lequel évoluent les associations (j'ai bien aimé la comparaison avec le Far West) est, je l'espère, un Far West un peu organisé. Nous avons fait trois constats :

    - si pour nous le rôle principal, le rôle majeur des associations est de « faire société et construire une citoyenneté », il n'est pas question de faire autre chose que d'essayer de les aider à porter leurs projets associatifs ; ceci signifie de manière tout à fait concrète qu'il faut s'interroger sur les outils existants pour éviter de casser la possibilité d'innovation ; en 2009, nous avons vu surgir le questionnement « est-ce que la règlementation relative aux aides publiques de toutes natures au sens communautaire rend impossible la subvention ? » Nous avons pris le problème dans tous les sens et nous sommes arrivés à la conclusion que c'était compliqué, parce que le **droit communautaire** considère que lorsqu'une aide publique est accordée, il faut savoir pourquoi elle l'est (ce qui est assez légitime) alors que le **droit national** considère que lorsqu'une contrepartie est créée, il s'agit de commande publique. Patatras ! Objectivement, l'articulation entre ces systèmes n'est ni naturelle ni simple. Comme c'est le droit national qui pose problème dans ce cas, **nous avons mis au point un outil qui permet l'articulation**. Pour ne rien vous cacher, il est d'une simplicité biblique, c'est-à-dire fort complexe.

    - Si les services de l'État utilisent correctement l'outil « subvention », nous avons constaté que les collectivités regardent cet outil comme une poule qui aurait trouvé un couteau et se disent : « Mon Dieu que c'est compliqué ! L'outil "commande publique" ou plutôt la batterie d'outils « commande publique » est tellement plus joli, plus simple, pourquoi ne pas l'utiliser ? » Pour défendre la subvention pour que ce ne soient pas les pouvoirs publics qui aient d'emblée la réponse aux questions posées, mais que les réponses puissent être inventées par les acteurs du territoire, **nous développons de nouveaux outils de sécurisation juridique**. L'un se trouve dans le projet de loi relative à l'Economie sociale et solidaire (aux dernières nouvelles, il s'agit de l'article 9), il définit légalement la subvention pour que les collectivités puissent avoir le choix entre deux instruments inscrits dans la loi.

    - De l'autre côté, bien sûr il s'agit d'**outiller les associations** parce qu'elles reposent d'abord et avant tout sur la contribution de leurs bénévoles ; elles doivent pouvoir les former pour qu'ils portent le projet associatif. La formation des bénévoles est quelque chose de très important, c'est pour cela que nous défendons l'outil « fonds de développement de la vie associative ».

- Deuxième constat ; nous ne sommes pas tombés de la dernière pluie, nous avons quand même remarqué que l'environnement dans lequel évoluent les associations est d'une complexité indiscutable. Bien sûr, nous pouvons fermer les yeux et dire : « Je vais envisager un environnement simple », dans ce cas nos petits-enfants se trouveront devant les mêmes problèmes. L'autre solution provisoire est de se dire: **«Dans un environnement complexe, il faut au moins avoir des guides »**, et nous passons notre temps à faire de la pédagogie, à écrire des guides pratiques. Je vous renvoie à

« associations.gouv.fr », non pas pour faire de la publicité, mais en utilisant le moteur de recherche vous découvrirez de très nombreux guides sur une multiplicité de sujets. Essentiellement et d'abord, pour ne rien vous cacher, sur des questions touchant au bénévolat (guide du bénévole ; guide du dirigeant, droits et devoirs), mais aussi un portefeuille de compétences transversales élaboré dans un contexte inter-associatif avec Pôle emploi, un sociologue, etc. L'objectif n'est pas de se substituer à des outils existants, mais de les compléter pour parler en termes de compétences de l'action en responsabilité bénévole. Pour que le bénévole puisse décrire ce qu'il fait sans que son interlocuteur le regarde comme s'il était un objet étrange, en se disant : « Diable, un chef scout ça fait quoi, à part construire des cabanes dans les arbres ? Et que fait réellement un responsable de poste de secours Croix-Rouge à part du bouche-à-bouche ? » Notre idée était de transcrire en compétences ce que les gens font de transversal et non de spécifique.

- Valorisation ; nous avons dit tout à l'heure que pour reconnaître, souvent il faut compter. Pour compter, il nous a semblé important de **valoriser la contribution du volontaire** ; par exemple valoriser l'apport des bénévoles d'une association dans les documents comptables. Pour se faire, un guide est proposé (je ne vous parle pas du travail que cela a représenté de mettre à la même table l'autorité des normes comptables, des associations, la Cour des Comptes, les commissaires aux comptes et tutti quanti pour aboutir à quelque chose qui soit utilisable par des gens « normaux » ; avec de très nombreux exemples, nous y arrivons à peu près) ;

- **un autre guide sur la subvention** a été rédigé, il est mis à jour (mais nous faisons très attention de ne pas en changer la couverture sinon d'autres ministères s'apercevraient que nous le mettons à jour) ;

- **un guide sur « Loi organique sur la loi de finances »** qui permet de savoir à qui demander une subvention et pour faire quoi ;

Le premier objectif de ces guides pratiques est de ne pas être normatifs ; il n'y a pas une méthode pour faire quelque chose, il y a la méthode que vous choisissez ; en revanche, si nous pouvons vous aider à choisir dans le cadre de la gouvernance associative nous trouvons que c'est préférable ;

- ensuite il nous semble important de mettre à disposition **des outils symboliques** ;

  - en 2001, pour le centenaire de la Loi 1901, il y eut la charte des engagements réciproques entre l'État et les associations ; depuis des choses étranges (la décentralisation par exemple) ont fait monter en puissance d'autres pouvoirs publics ; donc, une charte des engagements entre pouvoirs publics et associations ne devait pas être inintéressante ; nous avons donc remis une charte sur le métier, nous espérons que ce processus aboutira à l'automne ;

  - de la même façon symbolique, mais aussi en construisant un outil, nous souhaitons aider les collectivités à ne pas se mettre en risque en accordant des subventions. Donc, nous avons conçu le **« Recueil d'initiatives »** qui permet de réfléchir à l'échelle d'un territoire sur la partie de co-construction d'un diagnostic des attentes et difficultés du territoire et d'une cartographie des réponses existantes à mettre en place avec les acteurs sans tomber dans la commande publique.

• Troisième constat. Pour avoir un conseil, 20 000 à 22 000 associations viennent spontanément consulter les services de l'État ou les Centres de ressources et d'information des bénévoles. Nous avons remarqué que 85 % des questions (au travers de questions sur les statuts, les financements, etc.) revenaient à des questions de gouvernance. Cela ne nous paraît pas étrange, car pour nous c'est la gouvernance qui caractérise la vie associative. Nous avons procédé à un recensement. Je dis « nous » parce que ce sont les services régionaux et départementaux qui l'ont fait. Nous sommes arrivés à la conclusion qu'il y a **1 081 lieux dans lesquels sont délivrées des informations aux associations**. Une fois le recensement effectué, les adresses insérées sur le site, il est possible de cliquer sur la carte, mais cette localisation cartographique n'est qu'un premier niveau. Niveau peu utile puisque vous l'avez dit tout à l'heure : le problème est aussi de qualifier ce que l'on fait. Cela signifie, premièrement, d'expliquer qu'à tel endroit il s'agit d'une primo-information, qu'à tel

endroit il y a conseil ponctuel ou répétitif, qu'ailleurs le conseil répétitif devient accompagnement. Il faut savoir si la logique est sectorielle ou transversale, à certains secteurs ou à tous. Il faut également savoir si la cible est uniquement celle des associations employeurs, ou si elle est celle des associations riches en bénévoles et très peu ou pas du tout en salariés. **Il nous semblait important de qualifier tous ces éléments et cela, clairement, nous ne pouvons pas le faire seuls, nous ne pouvons le faire quand nous appuyant sur les réseaux, pour nous le Réseau national des Maisons des associations est évidemment essentiel**. Très franchement, ce n'est pas le seul et il nous semble important de concevoir autre chose qu'une plate-forme virtuelle de partage d'informations, de base de données, etc. Il nous semble important d'organiser aussi, pas forcément sous notre égide, mais que s'organisent des partages d'expérience, des échanges d'expériences, soit à une échelle interrégionale, soit à une échelle locale. Il nous semble en tout cas essentiel que le partage ne soit pas seulement « comment utiliser un outil », mais d'abord « quelles sont les difficultés, les questions auxquelles je suis confronté ». **L'enjeu de qualité de l'information est sous-jacent**. Il ne sert à rien de donner une information qui envoie une association dans le mur. Il faut donc trouver des méthodes pour réfléchir ensemble à cette qualité. Je ne sais pas si c'est une labellisation, personnellement cela m'est indifférent, l'important est le service rendu à nos interlocuteurs.

J'ai bien entendu que l'important c'est la volonté, avant d'aller vers une capacité à coordonner. Quelquefois la seule volonté ne suffit pas, mais en tout cas il faut aussi être crédible comme acteur, neutre, ne pas servir un jeu d'acteurs spécifiques. C'est là que les choses peuvent devenir complexes.

Je souhaite également vous présenter l'outil « **Recueil d'initiatives** » que nous essayons de promouvoir. C'est une démarche (et non une procédure) qui se compose de 5 étapes.

- Nous commençons par mettre autour de la table les acteurs du territoire. Les acteurs du territoire ne signifient pas seulement les acteurs de l'Economie sociale et solidaire, il faut y ajouter les entreprises, les observatoires du territoire (et encore une fois pas seulement l'observatoire de la CRESS dans la mesure où je considère que 83 % des associations ne sont pas dans une logique inscrite au travers de l'Economie sociale et solidaire), les offices d'HLM, la Caisse d'allocations familiales, évidemment les associations, et toutes les catégories, toutes les natures de collectivités qui acceptent de venir. L'idée est de se fonder sur un diagnostic concernant les aspirations et les difficultés d'un territoire. Il ne s'agit pas de se dire ensuite : « Je vais inventer toutes les solutions ». Mais déjà : « Je pose un diagnostic sur les aspirations et les difficultés et je cartographie en même temps les réponses apportées localement à ces aspirations et ces difficultés ». À travers la cartographie, il est possible de voir s'il y a des endroits où des réponses intéressantes sont apportées (qu'il s'agit probablement de consolider, de renforcer et de soutenir) et des endroits qui sont blancs sur lesquels il faut réfléchir.

- Puis la collectivité qui s'est emparée du sujet et qui a organisé le tour de table :
    - met en place un « Recueil d'initiatives » ;
    - dit dans son journal local, sur son site Internet : « J'aimerais bien que vous me proposiez des idées et des projets pour réfléchir à la lutte contre la violence des jeunes », par exemple (c'est une initiative très générale) ;
    - fait connaître la cartographie établie par les acteurs du « tour de table » de ce qui semble être les aspirations du territoire, et des réponses à ces aspirations ;
    - demande à connaître les propositions.

Il nous semblait important que les collectivités qui ont inscrit des démarches de co-construction le fassent dans un contexte sécurisé.

- Soit les propositions sont très génériques, il n'y a pas de problème, la collectivité fait seule son analyse, soit les propositions nécessitent des experts, des techniciens, et elle se dote d'un groupe de travail d'experts qui étudie la pertinence des réponses au regard des enjeux et qui rend un avis.

- Ensuite, seule dans son for intérieur ou entre collectivités, entre puissances publiques, la collectivité à l'initiative de la démarche prend des décisions en choisissant de mettre le paquet à un endroit X, de soutenir telles initiatives proposées et elle rend publique la liste de ce qu'elle soutient.

- Elle procède en rédigeant des conventions de subvention et, comme dans toute convention de subvention, il y a une évaluation bilatérale de ce qui est attendu. Il nous apparaît important qu'une fois les conventions échues, une évaluation collective ait lieu en réunissant les acteurs du tour de table initial et en comparant les résultats au premier diagnostic. Il est alors possible de voir si les réponses

aux questions ont évolué, si la cartographie a été modifiée, et ce que contiendrait un diagnostic actualisé.

Je me suis étendue sur cette démarche parce que, clairement, **c'est une démarche additionnelle, c'est un tournevis supplémentaire dans le champ de la subvention**, ce n'est pas alternatif d'une autre démarche.

Delphine Roux, chef de projets Fondation SNCF

Je représente la Fondation SNCF qui est un financeur. C'est de ce point de vue que j'ai assisté aux ateliers et je vois que même si nos situations sont différentes, nous avons les mêmes questionnements et des enjeux en commun (c'est d'ailleurs pour cela que nous sommes partenaires).

Je n'ai pas beaucoup entendu parler de **projets inter-associatifs** ; or, c'est la préoccupation de la Fondation SNCF dans le cadre de notre partenariat. La Fondation SNCF soutient plus de 500 associations par année. Ce sont les petites associations dont vous parliez, celles qui sont au cœur des territoires, mais nous atteignons un seuil : les besoins sont importants, les associations nombreuses et nos ressources limitées. Nous nous posons la question de la mutualisation des moyens, et au-delà, la question de la mutualisation des énergies. C'est pour cela que nous souhaitons favoriser les projets inter-associatifs. Un exemple pour illustrer le fait que nous sommes très sollicités : pour l'appel à projet national de prévention de l'illettrisme, nous avons reçu 500 dossiers de candidatures, soit 80 % de dossiers en plus que l'année précédente. Nous avons soutenu 200 projets et nous ne pourrons pas aller au-delà.

Nous avons constaté que les associations se font concurrence et c'est peut-être de notre faute, car l'appel à projets a comme effet pervers d'induire cette situation. Nous avons également relevé qu'il y avait superposition d'actions. Grâce à l'expérience que nous avons avec le RNMA, nous allons ajouter un critère inter-associatif. Il ne sera pas éliminatoire, car cela ne convient pas à des projets en relation avec la prévention de l'illettrisme. Nous nous appuyons sur le RNMA, car nous sommes un acteur privé, donc nous ne nous sentons pas la légitimité d'imposer le critère inter-associatif de notre seul gré. Nous le ferons, car nous sommes administrateurs de la FONDA qui estime important de faire des expérimentations dans ce domaine, le sociologue Roger Sue qui est l'un de nos administrateurs prône également l'inter-associativité et que Luc de Backer et à travers lui le RNMA est intéressé par cette démarche.

Nous avons besoin de vous pour trouver des projets, ce n'est pas simplement en lançant un appel à projets que nous aurons des démarches inter-associatives de valeur. Le premier bilan de l'appel à projets de l'an dernier montre clairement que les projets les plus porteurs et les plus intéressants étaient co-construits, avec un vrai partage d'objectifs, de compétences, au-delà d'une mise en commun de publics.

Je voulais également vous dire que les acteurs privés que sont les fondations veulent aussi donner l'exemple. Nous sommes conscientes de proposer des programmes et des appels à projets chacune de notre côté. **Des réflexions sont en cours pour que les fondations fassent des propositions communes**. Ce n'est pas encore officiel, mais je peux vous dire qu'une douzaine de fondations financeront ensemble des projets inter-associatifs de façon à mutualiser des moyens et des idées dans le champ de l'éducation, secteur qui se prête à une telle démarche.

J'ai été très intéressée par vos travaux et je vous remercie de m'avoir invitée.

Fathia CHEKARNA, Service Développement Associations & Collectivités, MAIF

J'ai participé à l'atelier 2 sur la professionnalisation, j'ai été particulièrement intéressée et de nombreuses choses m'ont interpellé. Comme il m'a été demandé d'être succincte, je souhaite faire le lien avec ce que fait la MAIF sur le terrain.

Nous sommes un assureur de l'Economie sociale comptant plus de 130 000 associations en portefeuille, c'est donc un secteur que nous connaissons bien. Sur le terrain, nous accompagnons les dirigeants d'associations qu'ils soient salariés ou bénévoles par le biais de **réunions d'information techniques** sur des thématiques les préoccupant au quotidien. Cela rejoint ce qui a été évoqué sur le besoin

d'accompagnement, de formation des dirigeants, notamment bénévoles, car nous mettons en place des modules de formation. C'est pour nous un élément essentiel, parce que les dirigeants informés sont plus responsables et parce qu'au final ils sont rassurés dans le cadre de leur fonction. Pour nous, un bénévole ne doit pas être un professionnel du droit ni de l'assurance ou de la comptabilité, il doit être suffisamment informé pour bien exercer les missions qui lui sont dévolues. Nous nous rendons compte au vu des actions menées sur le terrain que les principes de base ne sont pas forcément bien assimilés. Quand nous expliquons ce que sont notamment la responsabilité civile et la responsabilité pénale, ils sortent rassurés. Les trois quarts du temps, ils ont l'impression qu'ils vont être systématiquement mis en cause, pour tout et pour n'importe quoi.

En rappelant les mécanismes du droit, nous leur démontrons d'une façon simple la façon dont il est possible de mettre en œuvre une responsabilité civile ou mettre en jeu une responsabilité pénale. Il y a des critères qu'il faut connaître pour réaliser que les mises en cause ne sont pas systématiques. Notre but est de les rassurer sans les déresponsabiliser. Cela rejoint le besoin de formation et le besoin de collaboration avec d'autres acteurs dans la mise en œuvre d'actions de formation.

Nous estimons ne pas avoir la légitimité pour travailler seul, donc nous le faisons en étroite collaboration avec des partenaires que nous appelons « têtes de réseaux », choisies en fonction des secteurs concernés : Maisons des associations, CDOS, URIOPSS

Nos actions sont régionales, essentiellement lorsque nous travaillons dans le secteur médico-social ou dans le cadre de la formation professionnelle continue. Il s'agit alors de formations techniques prises en compte dans le temps de travail, et il est un peu plus facile de les réaliser à l'échelle d'une région.

Comme nous prenons en compte les réalités du terrain, nos séances d'information destinées aux associations employeurs, et surtout aux associations non employeurs se font à l'échelon local, afin de pouvoir mobiliser les responsables dont les disponibilités sont moins importantes que celles de salariés pendant leur temps de travail.

<u>Les deux choses essentielles que je voulais vous dire sont :</u>

- la formation est fondamentale pour la MAIF, former le tissu que nous accompagnons est le parallèle de notre métier d'assureur,
- nous le faisons avec les têtes de réseaux qui sont légitimes, seul nous ne le faisons pas.

CONCLUSION

Luc de Backer, Président du RNMA

Conclure ces travaux : tâche redoutable, mission impossible à moins d'avoir des gènes de kamikaze, parce que j'ai l'impression d'avoir procédé au fil des heures à une entrée de plus en plus profonde dans la complexité. Là où nous partions d'une réflexion sur les partenariats inter-associatifs et sur la nécessité de « faire réseau » dans nos territoires avec les associations des Maisons, vous avez constaté à quel point nous avons glissé. Nous sommes entrés dans la complexité institutionnelle.

Je faisais le constat que plus nous avancions, plus c'était compliqué, non pas complexe (ça nous le savions), mais compliqué avec des sigles qui venaient se rajouter aux sigles, avec des instances et des structures qui venaient se rajouter à des instances et des structures, et chacun et chacune avec leur propre logique, quelquefois avec leur propre combat parfois fratricide. Parce que même dans le monde associatif et l'Economie sociale, chacun avance derrière son étendard qui n'est pas forcément celui du bataillon d'à côté. Cette complexité pourrait nous amener à dire : finalement est-ce bien raisonnable d'entrer dans des partenariats et dans des réseaux, ne risquons-nous pas de nous y perdre ?

Lors d'une intervention, il a été dit que la question ne se posait même pas, que ce n'est pas une option. **Dans le Réseau, nous avons la certitude que l'avenir du secteur associatif passe par la capacité à mobiliser le collectif**. C'est-à-dire à amener les associations à ne pas jouer « perso ». Nous sommes persuadés que sur un territoire, il faut être capable de faire route avec d'autres, au moins ponctuellement, au moins sur des objectifs temporaires. L'appel à projet de la Fondation SNCF est intéressant, il m'a tout de suite emballé parce qu'il incite des associations à faire un bout de chemin ensemble, pas pour toute leur vie, mais au moins pour un an sur un projet ciblé, qu'il sera possible d'évaluer, qui amènera des rencontres improbables qui n'auraient jamais fonctionné si nous n'avions pas été là pour mettre les moyens entre les mains. Sans cette entrée dans la dimension collective, il n'y a pas d'avenir pour les associations. Donc, il faut y aller.

J'ai retenu l'importance qui, aujourd'hui, est reconnue aux Maisons des associations. Avec Alain Detolle, nous faisions la remarque qu'il y a 5 ans, nous n'aurions jamais tenu le discours que nous avons tenu aujourd'hui. Nous n'aurions jamais entendu les mêmes appels de tous ces partenaires institutionnels ou associatifs. C'est un poids et une obligation, ce n'est pas une option, mais en même temps c'est une sacrée reconnaissance ! Nos Maisons apparaissent aujourd'hui ; au nom du ministère, Sylvie Banoun disait que nous ne sommes pas les seuls, certes, mais il y a 5 ans nous n'existions pas dans le discours officiel. Quand il était question du RNMA, la réponse était : qui ça ? C'est quoi ? Aujourd'hui, nous sommes perçus et reconnus et ceci nous crée des obligations et de sacrées responsabilités.

Pourquoi sommes-nous reconnus ? Je pense qu'il faut se redire quelle est notre force. **Nous sommes reconnus parce que nous sommes dans la proximité des petites et moyennes associations**. Nous sommes dans la proximité. Nous assurons ensemble une couverture territoriale qu'aucun autre réseau n'assure. Nous sommes dans la transversalité et là aussi nous sommes relativement uniques puisque les fédérations sont sectorisées par domaine d'activité. Nous sommes dans la transversalité d'un bassin de population, nous accueillons toutes les associations quel que soit leur objet, quelle que soit leur orientation. Et enfin, nous sommes compétents. Il faut le dire en toute simplicité, nos Maisons cumulent, capitalisent une compétence exceptionnelle dans l'accompagnement, le suivi, la dynamisation du secteur associatif. Que cette compétence doive se développer, s'amplifier, qu'il faille

de la qualification sont des évidences. Le rôle du Réseau est aussi de nous donner les uns aux autres des outils complémentaires pour être encore plus performants dans le service rendu aux associations. Mais ceci étant, reconnaissons avec suffisamment d'humilité mais de clairvoyance, que nous avons une compétence assez considérable. **Proximité, transversalité, compétence**, voilà ce que nous devons avoir en tête avec ensuite le fait d'avoir une lourde responsabilité.

Vous avez entendu des chiffres tout à l'heure :

- 83 % des associations ne sont pas employeurs, les autres sont plus ou moins rejointes par les CRESS, le dispositif DLA... Oui, il y a là des choses qui existent, mais les 83 %, ces petites et moyennes associations, qui les rejoints ?
- 55 % des associations relèvent de fédérations, de structures identifiées ; mais qui est au contact des 45 % qui restent ? Nous, évidemment.

Ce n'est pas tirer la couverture à soi, c'est simplement constater qu'aujourd'hui il n'y a rien d'autre. Je voudrais simplement que nous nous renvoyions cette image positive de nous-mêmes : si nous sommes attendus, ce n'est pas le fait du hasard et nous devons y aller. Parce que ce sont des rendez-vous qui s'imposent à nous, qui nécessitent que nous nous armions pour pouvoir répondre, que nous soyons davantage en capacité d'être au rendez-vous, mais nous devons y aller.

Ces rendez-vous, je vais les positionner, je vais dérouler quelque chose de tellement connu, je vais dérouler en cinq niveaux ces rendez-vous de l'inter-associatif, du partenariat, de la mise en réseau.

Le premier niveau est évidemment celui des associations de nos territoires. Nous avons parlé beaucoup d'instances en haut lieu, mais le travail se fait d'abord dans nos Maisons. Nous avons souvent inscrit dans les raisons d'être de nos Maisons, dans nos projets qu'ils soient municipaux ou associatifs, l'accueil, le conseil voire la formation. **Il est urgent d'inscrire aussi dans nos projets de Maisons cette notion de mise en réseau des associations**. Comment faisons-nous pour que les associations se rencontrent, se connaissent, fassent route commune dans une perspective de citoyenneté locale, de démocratie locale ? Il faut dépasser la seule réponse technique d'appui aux associations pour avancer sur la mise en réseau au service d'un projet de société. Nos Maisons peuvent le faire parce que parfois il manque simplement aux associations un lieu de rencontre, ou le moment de rencontre, ou l'occasion de la rencontre. Il ne s'agit pas de faire à la place des associations, mais il faut leur donner les moyens de se rencontrer et de faire ce bout de chemin ensemble. C'est le rôle de metteur en scène de la Maison des associations. Nous créons les conditions pour que les associations puissent identifier des besoins collectifs, se donner des moyens, analyser des situations, se lancer et être soutenues dans l'action.

Le deuxième niveau correspond à la place des associations et des MDA cette fois-ci dans des réseaux locaux. Dans ce deuxième niveau, il y a non seulement les associations entre elles, mais également les MDA qui les assemblent dans des partenariats locaux. Tout ce que j'ai entendu me confirme si cela était nécessaire, dans l'idée que l'avenir du Réseau est dans les regroupements régionaux. Aujourd'hui, les réseaux régionaux du RNMA sont un échelon indispensable, car c'est par ce développement des réseaux régionaux que nous pourrons participer au maillage territorial. Notamment pour être au rendez-vous des autres structures d'appui que sont par exemple les Pôles ressources à la vie associative, les Points d'appui où ils existent (SAVARA, SARA, le réseau des Pôles ressources du Nord), mais aussi pour être au rendez-vous de ceux qui aujourd'hui ont mission officielle de structurer la vie associative, je parle de la CPCA régionale et de la CRESS régionale. C'est alors beaucoup plus compliqué, car vous l'avez bien entendu, ces structures sont traversées de courants, de sous-courants, de tensions, d'interrogations sur elles-mêmes, sur leurs missions. Ici ou là, selon les régions, elles ont du mal à s'entendre, quelquefois elles s'ignorent totalement, occasionnellement il y a des luttes d'influence. Et nous, petites Maisons des associations nous sommes parfois prises en otage, prises à partie et nous ne savons pas comment nous positionner dans un jeu qui nous dépasse et dans lequel on nous demanderait parfois de prendre parti pour l'une ou pour l'autre, ce qui serait stupide. La question ne se pose pas de cette façon, il ne s'agit pas de

savoir quelle institution renforcer, mais quels services nous rendons aux associations. Ce n'est pas parce que les choses sont compliquées qu'il ne faut pas y aller. Nous ne pouvons être au rendez-vous de ces structures (CPCA, CRESS, réseau Points d'appui à la vie associative porté par la DRJSCS) que si nous avons une approche commune. Une approche avec chacune des Maisons séparément mènerait à la catastrophe.

Le troisième niveau est la place de nos Maisons des associations rassemblées dans des actions partenariales : comment être au rendez-vous ? Je vais citer des faits. Par exemple, il y a quelques années, les Années européennes se sont mises en place et c'est à peine si le Réseau a été invité aux premières réunions. Aujourd'hui nous sommes dans le pilotage des **Années européennes**, j'aimerais que Jocelyne Paccou nous explique comment fonctionne les comités de pilotage des Années européennes, pourquoi le Réseau s'y trouve et pourquoi notre présence est importante.

Focus sur l'année européenne de la citoyenneté

Jocelyne Paccou, MDA de Dunkerque

Il est important que nous y soyons parce que les thèmes des Années européennes concernent toutes nos Maisons et toutes nos associations. Cette année le comité de pilotage s'appelle l'Alliance française, dans cette Alliance nous retrouvons la Croix-Rouge, la CPCA (c'est d'ailleurs la CPCA qui pilote l'Année européenne 2013). Pour ne citer qu'un exemple qui m'a fait très plaisir, nous avions un rendez-vous la semaine dernière à la Commission européenne pour discuter de la mise en place de cette Année européenne. Il y avait Jean-Marie Cavada par exemple, et quand Nadia Bellaoui a parlé des réseaux et des fédérations les plus agissantes, elle a commencé par le RNMA. Je peux vous dire que ma joie a été sans mélange, parce qu'il y a 3 ans, quand je me suis présentée pour l'Année européenne du bénévolat, quand j'ai dit « RNMA », les gens m'ont regardée l'air de dire : « c'est quoi le RNMA? ». Maintenant, là aussi, nous avons notre place. Il est vrai que cette action est assez chronophage. Cette Année européenne est celle de l'engagement citoyen, donc je pense que toutes nos Maisons sont des exemples d'engagement citoyen, puisque le bénévolat en lui-même est un engagement de citoyen. Il y a forcément des actions qui se passent partout sur ce thème. Mon grand problème est de les connaître, que vous me les fassiez remonter. En 3 ans, le RNMA a vraiment pris toute sa place, cela dit, c'est aussi parce que nous ne pratiquons pas la politique de la chaise vide.

Luc de Backer, Président du RNMA

Autre exemple de ces partenariats dans lesquels nous nous trouvons au nom du Réseau, et donc au nom de vos Maisons, puisque le Réseau n'est jamais que l'addition des Maisons. Tout **le travail d'accompagnement des petites et moyennes associations employeurs** mené depuis 2007, avec la publication avec nos partenaires de ce référentiel des PMAE débouche sur l'interpellation à la fois du ministère et de l'AVISE. Aujourd'hui, parce que dans le Réseau il y a eu ce travail sur l'accompagnement des petites et moyennes associations employeurs, tout à coup les partenaires (l'État, la Caisse des Dépôts et consignations, l'AVISE) nous prennent en compte : les Maisons des associations font quelque chose de très important que d'autres ne font pas ou ne font pas aussi bien. **Nous avons un rôle de généraliste en amont et en aval des DLA**. J'utilise l'image du médecin et du parcours médical : nous commençons par aller voir notre généraliste avant d'aller voir un spécialiste. Nos Maisons dans le premier accueil et dans l'accompagnement sont dans cette analyse de diagnostic des besoins avant d'envoyer éventuellement vers un spécialiste. Elles reprennent la main ensuite quand il s'agit d'aider à la mise en œuvre des préconisations du DLA. Comme nous étions dans ce travail et que nous avons produit, aujourd'hui nous sommes reconnus comme des acteurs, je ne vais pas dire majeurs parce que nous ne sommes pas les seuls, mais des acteurs importants dans la démarche d'accompagnement. Nous espérons très concrètement que d'ici quelque temps cette reconnaissance ne sera pas que verbale, mais qu'elle aboutira à des moyens affectés aux actions

d'accompagnement en amont et en aval, à condition bien sûr d'évaluation, mais cela est normal. Nous avons rendez-vous avec le président de l'AVISE d'ici quinze jours.

Autre exemple, nous avons parlé à plusieurs reprises de la FONDA. C'est un groupe de réflexions qui a une énorme influence sur des inflexions, des orientations de la vie associative. Ce groupe de pensée est formé de gens de poids dans le monde associatif. **Nous sommes associés au groupe de travail de la FONDA**, à l'Université d'automne qui aura lieu en novembre 2013.

En ce qui concerne le travail avec les fondations, là aussi nous sommes entrés dans des réseaux dans lesquels nous n'étions pas, et cela s'est concrétisé évidemment avec la Fondation SNCF depuis 2 ans. Nous souhaitons bien évidemment proposer aux Maisons du Réseau un travail partenarial avec d'autres fondations. Je suis heureux d'avoir entendu la représentante de la Fondation Orange. Nous sommes là dans du concret, la place des Maisons et des associations dans des actions partenariales.

Le quatrième niveau concerne la place des Maisons des associations et la place du Réseau dans la représentation nationale des associations, dans une dimension plus politique. C'étaient tous nos débats de mercredi et ils durent depuis 3 ou 4 ans : les MDA et les Réseaux doivent-ils porter la parole des associations ? La réponse est : non ! Nous ne sommes pas une fédération, nous ne portons pas la parole. Maintenant, nous sommes au contact permanent des associations, nous les connaissons, nous pouvons mettre en résonance ce qu'elles vivent, **être caisse de résonance**. Faire entendre ou en tout cas leur permettre de prendre la parole, leur permettre de s'exprimer, de créer localement des collectifs, et au sein du Réseau de déclencher des prises de position collectives. La CPCA qui regroupe uniquement les fédérations se dit qu'il y a 45 % de la vie associative qui lui échappe et que connaît le Réseau. De manière assez intelligente, la CPCA souhaite que nous fassions route commune. Mais comment ? Quelle est la place du RNMA avec la CPCA ? Remarquez que je n'ai pas dit « dans » la CPCA. Comment allons-nous faire ce partenariat dans une démarche gagnante/gagnante, mais aussi dans une reconnaissance mutuelle et un respect mutuel des spécificités. Nous sommes aussi interpellés localement pour une participation aux CRESS, nous l'avons encore entendu tout à l'heure. Il y a des passerelles, notamment par le biais de l'Observatoire, entre autres, il faut faire attention à ce que nous disons et à ce que nous faisons. Cependant, nous ne pouvons pas nous ignorer, passer les uns à côté des autres.

Le cinquième niveau n'est pas le moindre. Je ne sais pas si vous avez perçu l'importance de la présence de Sylvie Banoun, sous directrice de la DJEPVA, qui représente le ministère Jeunesse, sport et vie associative. Après avoir eu Valérie Fourneyron, la ministre lors de l'assemblée générale, nous avons la directrice des services lors de nos Rencontres. Certains signes sont des reconnaissances. **La question est celle de la place de nos Maisons et du Réseau dans la construction des relations avec les collectivités, à tous les niveaux de territorialité, et notamment avec l'État**. Aujourd'hui, nous sommes interpellés pour participer à la refonte de la Charte d'engagement collectif signée sous la présidence de Lionel Jospin en 2001. Cette charte est un peu obsolète et surtout le gouvernement voudrait la trianguler. Cette charte entre l'État et les associations deviendrait une charte entre État, collectivités territoriales et associations. Nos Maisons des associations sont un peu dans une position intermédiaire entre les associations, les collectivités territoriales, et elles réussissent à faire travailler ensemble des gens qui par nature auraient tendance à ne pas le faire. Tout à coup l'État se dit qu'il est donc possible de faire travailler ensemble, possible d'inventer un autre mode de relation. Nous sommes interpellés pour réfléchir ensemble sur l'évolution de cette loi sur l'Economie sociale et solidaire. Nous sommes également interpellés sur le volet 3 de la loi de décentralisation avec notamment la réflexion sur la place de la société civile et en particulier celle des associations dans la décentralisation et les logiques de développements territoriaux.

> Dans nos Maisons, nous faisons l'expérience de faire travailler des élus territoriaux, des élus de conseils municipaux avec des responsables associatifs quel que soit le statut de la Maison.

Que nous le voulions ou non, nous sommes engagés dans un processus de participation à tous ces échelons, à la fois dans nos Maisons pour mettre en réseau et en partenariat les associations, jusqu'au plus haut niveau pour faire en sorte que la voix de nos associations soit entendue, que leurs préoccupations soient prises en compte dans la construction des lois, avec tous les stades intermédiaires que j'ai déclinés.

Face à tout cela, ne faisons pas d'angélisme, entrer dans les réseaux, **travailler en réseaux nécessite des moyens** ; Jocelyne Paccou a dit que c'était chronophage, c'est peu dire, vous le savez bien. Les attentes vis-à-vis du RNMA sur les territoires, des MDA sur les territoires et du RNMA en région et à l'échelon national sont énormes, lourdes. Si nous le voulions, nous pourrions y passer nos journées, nos soirées et nos nuits. **Les responsabilités qui nous sont confiées et les attentes qui nous sont adressées ne rencontrent pas les moyens qui permettraient d'y faire face**. Aujourd'hui nous sommes bel et bien dans une situation difficile, puisque pour être présents à tous ces partenariats nous ne suffisons pas à la tâche. **C'est pourquoi nous avons mis en place un travail de fond sur le projet stratégique du RNMA, notamment sur la gouvernance du Réseau de façon à ce que nous puissions inventer des moyens nouveaux pour répondre de manière collective à toutes les attentes** que je viens de parcourir avec vous. Comment faire pour être à tous ces rendez-vous, comment faire pour y être aussi au nom du Réseau, donc dans une démarche collective ? J'ai entendu parler du besoin d'être dans les couloirs, de faire du lobbying : mais quels couloirs ? Où sont-ils quand on habite aux « quatre » coins de l'hexagone ? Comment jouer ce rôle, comment être dans les couloirs des mairies, des conseils généraux, des conseils régionaux, de l'État ?

Ma conclusion ne sera ni une reprise, ni une synthèse, je vais simplement vous dire mon sentiment à la fin de cette journée. J'ai eu le sentiment tout à coup d'une montée en puissance un peu lourde, en me demandant jusqu'où nous irions. Ce travail partenarial, ce travail de mise en réseau ne concerne pas uniquement notre cœur de métier au quotidien dans les Maisons. Si nous voulons rendre le service attendu, il est à tous les niveaux et je le répète nous ne pourrons pas y répondre de manière isolée. **La seule capacité sera de le faire en renforçant les réseaux régionaux et en renforçant aussi la capacité de réponse du RNMA**.

Il est vrai que nous avons perçu à quel point le rôle des Maisons a évolué en entrant dans ces jeux partenariaux et dans cette complexité. Plus les choses deviennent complexes, plus il faut être solide sur les fondamentaux et nous avons dit et répété à quel point il est nécessaire que dans tout ce que nous entreprenons, nous ne perdions pas de vue ce qui est premier : **en vertu du principe d'autonomie de la vie associative, les associations doivent garder la main sur leur propre parole, sur leur propre expression, sur leur propre projet.**

Je voudrais finir par trois points. Je remercie le Centre qui nous a accueillis dans des conditions assez exceptionnelles, même si parfois nous avions envie d'être un peu plus en vacances. Je remercie aussi pour tout le travail de préparation, l'équipe du Réseau régional des Maisons des associations de PACA et en première ligne celle de Marseille qui nous accueille depuis hier matin, mais aussi les 6 Maisons du réseau PACA qui ont contribué à la préparation de ces journées, à Carole Orchampt qui a fait un travail considérable d'accompagnement de ce réseau. Merci à la ville de Marseille, nous ne le dirons jamais assez, pour la qualité de l'accueil à la fois à la Cité, au Pavillon M, au Frioul et ce soir à la mairie.

Cet accueil exceptionnel est à la hauteur d'une capitale européenne, vous ne déméritez pas !

Merci aux partenaires qui ont accepté de consacrer une journée complète à travailler avec nous, à être éventuellement interpellés, un peu malmenés parfois, mais en tout cas à entrer dans un débat constructif. Votre présence nous conforte dans nos convictions.

Merci enfin à nous, nous tous qui faisons vivre ce Réseau, chacun à sa place, chacun dans sa Maison, chacun dans son conseil d'administration ou dans le conseil d'administration du RNMA.

<u>Ont contribué à la réalisation de ce document :</u>

Photographies : Jocelyne Paccou, Michel CETRI, Florent VILLERET, Eric SASSU et Christophe BOUVIER

Transcription des interventions : Rozen MORVAN de la SCOP « Crea-Lead » morvan.rozen@orange.fr

Coordination, écriture et mise en page : Carole ORCHAMPT et Sylvain RIGAUD, RNMA

Réseau National des Maisons des Associations

S3A - Maison des Associations - 1018 Quartier du Grand Parc - 14 200 Hérouville Saint Clair

Tél: 02.31.06.17.50 Fax: 02.31.06.17.59 - www.maisonsdesassociations.fr